SENATE SÉNAT

CANADA

First Session
Forty-second Parliament, 2015-16-17-18

Proceedings of the Standing Senate Committee on

NATIONAL FINANCE

Chair:
The Honourable PERCY MOCKLER

Tuesday, June 12, 2018

Issue No. 70

Twelfth meeting:

Study on such issues as may arise from time to time relating to federal estimates generally, including the public accounts, reports of the Auditor General and government finance

Eleventh meeting:

The subject matter of all of Bill C-74, An Act to implement certain provisions of the budget tabled in Parliament on February 27, 2018 and other measures

INCLUDING:
THE TWENTY-SEVENTH REPORT OF THE COMMITTEE

(Budget Report — Travel to Miramichi)
THE TWENTY-EIGHTH REPORT OF THE COMMITTEE

(Bill C-24)

WITNESSES:
(*See back cover*)

Première session de la
quarante-deuxième législature, 2015-2016-2017-2018

Délibérations du Comité sénatorial permanent des

FINANCES NATIONALES

Président :
L'honorable PERCY MOCKLER

Le mardi 12 juin 2018

Fascicule nº 70

Douzième réunion :

Étude sur les questions qui pourraient survenir occasionnellement concernant les prévisions budgétaires du gouvernement en général, notamment les comptes publics, les rapports du vérificateur général et les finances publiques

Onzième réunion :

La teneur complète du projet de loi C-74, Loi portant exécution de certaines dispositions du budget déposé au Parlement le 27 février 2018 et mettant en œuvre d'autres mesures

Y COMPRIS :
LE VINGT-SEPTIÈME RAPPORT DU COMITÉ

(Rapport budget de voyage - Miramichi)
LE VINGT-HUITIÈME RAPPORT DU COMITÉ

(Projet de loi C-24)

TÉMOINS :
(*Voir à l'endos*)

STANDING SENATE COMMITTEE ON NATIONAL FINANCE

The Honourable Percy Mockler, *Chair*

The Honourable Mobina S.B. Jaffer, *Deputy Chair*

The Honourable André Pratte, *Deputy Chair*

and

The Honourable Senators:

Andreychuk
Black (*Alberta*)
Cools
Day
* Day
(or Mercer)
Deacon
Eaton
* Harder, P.C.
(or Bellemare)
(or Mitchell)
Marshall
Moncion
Neufeld
* Smith
(or Martin)
* Woo
(or Saint-Germain)

*Ex officio members

(Quorum 4)

COMITÉ SÉNATORIAL PERMANENT DES FINANCES NATIONALES

Président :L'honorable Percy Mockler

Vice-présidente :L'honorable Mobina S.B. Jaffer

Vice-président :L'honorable André Pratte

et

Les honorables sénateurs :

Andreychuk
Black (*Alberta*)
Cools
Day
* Day
(ou Mercer)
Deacon
Eaton
* Harder, C.P.
(ou Bellemare)
(ou Mitchell)
Marshall
Moncion
Neufeld
* Smith
(ou Martin)
* Woo
(ou Saint-Germain)

* Membres d'office

(Quorum 4)

Published by the Senate of Canada
Available on the Internet: http://www.parl.gc.ca

Publié par le Sénat du Canada
Disponible sur internet : http://www.parl.gc.ca

MINUTES OF PROCEEDINGS

OTTAWA, Tuesday, June 12, 2018
(172)

[*Translation*]

The Standing Senate Committee on National Finance met this day at 9:30 a.m., in room 9, Victoria Building, the chair, the Honourable Percy Mockler, presiding.

Members of the committee present: The Honourable Senators Andreychuk, Cools, Deacon, Eaton, Jaffer, Marshall, Mockler, Moncion, Neufeld and Pratte (10).

Other senator present: The Honourable Senator Dalphond (1).

In attendance: Alex Smith and Sylvain Fleury, Analysts, Parliamentary Information and Research Services, Library of Parliament.

Also present: The official reporters of the Senate.

Pursuant to the order of reference adopted by the Senate on Wednesday, January 27, 2016, the committee continued to examine such issues as may arise from time to time relating to federal estimates generally, including the public accounts, reports of the Auditor General and government finance. (*For complete text of the order of reference, see proceedings of the committee, Issue No. 2.*) (Topic: 2018 Spring Report 1 of the Auditor General of Canada on the Phoenix pay system)

WITNESSES:

Office of the Auditor General of Canada:

Michael Ferguson, Auditor General of Canada;

Jean Goulet, Principal.

Mr. Ferguson made a statement and, together with Mr. Goulet, answered questions.

At 10:43 a.m., the committee suspended.

At 10:47 a.m., pursuant to rule 12-16(d), the committee resumed in camera to consider a draft report.

Pursuant to the order of reference adopted by the Senate on Tuesday, April 24, 2018, the committee continued its consideration of the subject matter of all of Bill C-74, An Act to implement certain provisions of the budget tabled in Parliament on February 27, 2018 and other measures. (*For complete text of the order of reference, see proceedings of the committee, Issue No. 65.*)

It was agreed that senators' staff be permitted to remain in the room during the in camera portion of the meeting.

The committee considered a draft report.

PROCÈS-VERBAL

OTTAWA, le mardi 12 juin 2018
(172)

[*Français*]

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales se réunit aujourd'hui, à 9 h 30, dans la pièce 9 de l'édifice Victoria, sous la présidence de l'honorable Percy Mockler (*président*).

Membres du comité présents : Les honorables sénateurs Andreychuk, Cools, Deacon, Eaton, Jaffer, Marshall, Mockler, Moncion, Neufeld et Pratte (10).

Autre sénateur présent : L'honorable sénateur Dalphond (1).

Également présents : Alex Smith et Sylvain Fleury, analystes, Service d'information et de recherche parlementaires, Bibliothèque du Parlement.

Aussi présents : Les sténographes officiels du Sénat.

Conformément à l'ordre de renvoi adopté par le Sénat le mercredi 27 janvier 2016, le comité poursuit son examen sur les questions qui pourraient survenir occasionnellement concernant les prévisions budgétaires du gouvernement en général, notamment les comptes publics, les rapports du vérificateur général et les finances publiques. (*Le texte intégral de l'ordre de renvoi figure au fascicule nº 2 des délibérations du comité.*) (Sujet : Rapport 1 du printemps 2018 du vérificateur général du Canada portant sur les problèmes du système de paye Phénix)

TÉMOINS :

Bureau du vérificateur général du Canada :

Michael Ferguson, vérificateur général du Canada;

Jean Goulet, directeur principal.

M. Ferguson fait une déclaration et, avec M. Goulet, répond aux questions.

À 10 h 43, la séance est suspendue.

À 10 h 47, conformément à l'article 12-16(1)d) du Règlement, la séance reprend à huis clos afin que le comité étudie une ébauche de rapport.

Conformément à l'ordre de renvoi adopté par le Sénat le mardi 24 avril 2018, le comité poursuit son examen de la teneur complète du projet de loi C-74, Loi portant exécution de certaines dispositions du budget déposé au Parlement le 27 février 2018 et mettant en œuvre d'autres mesures. (*Le texte intégral de l'ordre de renvoi figure au fascicule nº 65 des délibérations du comité.*)

Il est convenu que le personnel des sénateurs soit autorisé à demeurer dans la salle durant la partie de la réunion tenue à huis clos.

Le comité considère une ébauche de rapport.

It was agreed:

That the draft report, as amended, be adopted;

That the Subcommittee on Agenda and Procedure be empowered to approve the final version of the report taking into consideration this meeting's discussions, and with any necessary editorial, grammatical and translation changes required; and

That the chair be authorized to table the report in the Senate, at the earliest opportunity.

At 11:13 a.m., the committee adjourned to the call of the chair.

ATTEST:

Il est convenu :

Que l'ébauche du rapport, telle que modifiée, soit adoptée;

Que le Sous-comité du programme et de la procédure soit autorisé à approuver la version définitive du rapport, en tenant compte des discussions d'aujourd'hui, et en y apportant tout changement jugé nécessaire, que ce soit au niveau de la forme, de la grammaire ou de la traduction;

Que le président soit autorisé à déposer le rapport au Sénat, dès que possible.

À 11 h 13, la séance est levée jusqu'à nouvelle convocation de la présidence.

ATTESTÉ :

La greffière du comité,

Gaëtane Lemay

Clerk of the Committee

REPORTS OF THE COMMITTEE

Thursday, March 29, 2018

The Standing Senate Committee on National Finance has the honour to present its

TWENTY-SEVENTH REPORT

Your committee, which was authorized by the Senate on Wednesday, January 27, 2016, to study such issues as may arise from time to time relating to federal estimates generally, including the public accounts, reports of the Auditor General and government finance, respectfully requests funds for the fiscal year ending March 31, 2019, and requests, for the purpose of such study, that it be empowered:

(*a*) engage the services of such counsel, technical, clerical and other personnel as may be necessary;

(*b*) adjourn from place to place within Canada; and

(*c*) travel inside Canada.

Pursuant to Chapter 3:06, section 2(1)(c) of the *Senate Administrative Rules*, the budget submitted to the Standing Committee on Internal Economy, Budgets and Administration and the report thereon of that committee are appended to this report.

Respectfully submitted,

Tuesday, April 17, 2018

The Standing Senate Committee on National Finance has the honour to present its

TWENTY-EIGHTH REPORT

Your committee, to which was referred Bill C-24, An Act to amend the Salaries Act and to make a consequential amendment to the Financial Administration Act, has, in obedience to the order of reference of March 21, 2018, examined the said bill and now reports the same without amendment.

Respectfully submitted,

RAPPORTS DU COMITÉ

Le jeudi 29 mars 2018

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales a l'honneur de présenter son

VINGT-SEPTIÈME RAPPORT

Votre comité, qui a été autorisé par le Sénat le mercredi 27 janvier 2016, à étudier les questions qui pourraient survenir occasionnellement concernant les prévisions budgétaires du gouvernement en général, notamment les comptes publics, les rapports du vérificateur général et les finances publiques, demande respectueusement des fonds pour l'exercice financier se terminant le 31 mars 2019, et demande qu'il soit, aux fins de ses travaux, autorisé à :

a) embaucher tout conseiller juridique et personnel technique, de bureau ou autre dont il pourrait avoir besoin;

b) s'ajourner d'un lieu à l'autre au Canada;

c) voyager à l'intérieur du Canada.

Conformément au chapitre 3 :06, article 2(1)c) du *Règlement administratif du Sénat*, le budget présenté au Comité permanent de la régie interne, des budgets et de l'administration ainsi que le rapport s'y rapportant, sont annexés au présent rapport.

Respectueusement soumis,

Le mardi 17 avril 2018

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales a l'honneur de présenter son

VINGT-HUITIÈME RAPPORT

Votre comité, auquel a été renvoyé le projet de loi C-24, Loi modifiant la Loi sur les traitements et apportant une modification corrélative à la Loi sur la gestion des finances publiques, a, conformément à l'ordre de renvoi du 21 mars 2018, examiné ledit projet de loi et en fait maintenant rapport sans amendement.

Respectueusement soumis,

Le président,

PERCY MOCKLER

Chair

STANDING SENATE COMMITTEE ON NATIONAL FINANCE

Study on federal estimates and on government finance generally

APPLICATION FOR BUDGET AUTHORIZATION FOR THE FISCAL YEAR ENDING MARCH 31, 2019

Extract from the *Journals of the Senate* of Wednesday, January 27, 2016:

The Honourable Senator Campbell moved, seconded by the Honourable Senator Ringuette:

That the Standing Senate Committee on National Finance, in accordance with rule 12-7(5), be authorized to examine such issues as may arise from time to time relating to federal estimates generally, including the public accounts, reports of the Auditor General and government finance; and

That the committee report to the Senate no later than December 31, 2017.

The question being put on the motion, it was adopted.

Le greffier du Sénat,

Charles Robert

Clerk of the Senate

Extract from the *Journals of the Senate*, Tuesday, December 5, 2017:

The Honourable Senator Mockler moved, seconded by the Honourable Senator Raine:

That, notwithstanding the order of the Senate adopted on Wednesday, January 27, 2016, the date for the final report of the Standing Senate Committee on National Finance in relation to its study on such issues as may arise from time to time relating to federal estimates generally, including the public accounts, reports of the Auditor General and government finance, be extended from December 31, 2017 to December 31, 2019.

The question being put on the motion, it was adopted.

La greffière du Sénat,

Nicole Proulx

Clerk of the Senate

COMITÉ SÉNATORIAL PERMANENT DES FINANCES NATIONALES

Étude des prévisions budgétaires du gouvernement fédéral et des finances publiques en général

DEMANDE D'AUTORISATION DE BUDGET POUR L'EXERCICE FINANCIER SE TERMINANT LE 31 MARS 2019

Extrait des *Journaux du Sénat* du mercredi 27 janvier 2016 :

L'honorable sénateur Campbell propose, appuyé par l'honorable sénatrice Ringuette,

Que le Comité sénatorial permanent des finances nationales, conformément à l'article 12-7(5) du Règlement, soit autorisé à examiner les questions qui pourraient survenir occasionnellement concernant les prévisions budgétaires du gouvernement en général, notamment les comptes publics, les rapports du vérificateur général et les finances publiques;

Que le comité fasse rapport au Sénat le 31 décembre 2017 au plus tard.

La motion, mise aux voix, est adoptée.

Extrait des *Journaux du Sénat* du mardi 5 décembre 2017 :

L'honorable sénateur Mockler propose, appuyé par l'honorable sénatrice Raine,

Que, nonobstant l'ordre du Sénat adopté le mercredi 27 janvier 2016, la date du rapport final du Comité sénatorial permanent des finances nationales concernant son étude sur les questions qui pourraient survenir occasionnellement concernant les prévisions budgétaires du gouvernement en général, notamment les comptes publics, les rapports du vérificateur général et les finances publiques, soit reportée du 31 décembre 2017 au 31 décembre 2019.

La motion, mise aux voix, est adoptée.

SUMMARY OF BUDGET

Fact-Finding Mission to Miramichi, NB	$	23,060
TOTAL	**$**	**23,060**

The above budget was approved by the Standing Senate Committee on National Finance on Wednesday, February 28, 2018.

The undersigned or an alternate will be in attendance on the date that this budget is considered.

SOMMAIRE DU BUDGET

Mission d'étude à Miramichi, N-B	23 060	$
TOTAL	**23 060**	**$**

Le budget ci-dessus a été approuvé par le Comité sénatorial permanent des finances nationales le mercredi 28 février 2018.

Le soussigné ou son remplaçant assistera à la séance au cours de laquelle le présent budget sera étudié.

Date

Président du Comité sénatorial permanent des finances nationales
PERCY MOCKLER
Chair, Standing Senate Committee on National Finance

Date

Président du Comité permanent de la régie interne, des budgets et de l'administration
LARRY W. CAMPBELL
Chair, Standing Committee on Internal Economy, Budgets and Administration

STANDING SENATE COMMITTEE ON NATIONAL FINANCE

Study on federal estimates and on government finance generally

EXPLANATION OF BUDGET ITEMS
APPLICATION FOR BUDGET AUTHORIZATION FOR THE FISCAL YEAR ENDING MARCH 31, 2019

ACTIVITY 1: Fact-Finding Mission Public Service Pay Centre

Miramichi, NB (May 2018)

10 participants: 5 senators, 5 staff: 1 clerk, 1 analyst,

3 interpreters

TRANSPORTATION, ACCOMMODATION AND LIVING EXPENSES

1.	Transportation - air	15,000		
	5 senators x $1,600 (0224)			
	5 staff x $1,400 (0227)			
2.	Hotel accommodation	1,500		
	5 senators, $150/night, 1 night (0222)			
	5 staff, $150/night, 1 night (0226)			
3.	Per diem	2,060		
	5 senators, $103/day, 2 days (0221)			
	5 staff, $103/day, 2 days (0225)			
4.	Working meals (travel) (0231)	1,500		
5.	Taxis	500		
	5 senators x $50 (0223)			
	5 staff x $50 (0232)			
6.	Charter bus (0228)	1,500		
	(1 day, $1,500/day)			
Sub-total			$22,060	

ALL OTHER EXPENDITURES

RENTALS

1.	Rental - interpretation equipment (0504)	1,000		
	(2 days, $500/day)			
Sub-total			$1,000	
Total of Activity 1				**$23,060**
Grand Total				**$ 23,060**

The Senate Administration has reviewed this budget application.

Date	Blair Armitage, Principal Clerk, Committees Directorate
Date	Nathalie Charpentier, Comptroller, Finance and Procurement Directorate

COMITÉ SÉNATORIAL PERMANENT DES FINANCES NATIONALES

Étude des prévisions budgétaires du gouvernement fédéral et des finances publiques en général

EXPLICATION DES ITEMS BUDGÉTAIRES
DEMANDE D'AUTORISATION DE BUDGET POUR L'EXERCICE FINANCIER SE TERMINANT LE 31 MARS 2019

ACTIVITÉ 1: Mission d'étude au Centre des services de paye de la fonction publique, Miramichi, N.-B. (mai 2018)
10 participants : 5 sénateurs, 5 employés: 1 greffier, 1 analyste, 3 interprètes

TRANSPORTS, HÉBERGEMENT ET FRAIS DE SÉJOUR

1.	Transport - aérien	15 000		
	5 sénateurs x 1 600 $ (0224)			
	5 employés x 1 400 $ (0227)			
2.	Hébergement	1 500		
	5 sénateurs, 150 $/nuit, 1 nuit (0222)			
	5 employés, 150 $/nuit, 1 nuit (0226)			
3.	Indemnité journalière	2 060		
	5 sénateurs, 103 $/jour, 2 jours (0221)			
	5 employés, 103 $/jour, 2 jours (0225)			
4.	Repas de travail (voyage) (0231)	1 500		
5.	Taxis	500		
	5 sénateurs x 50 $ (0223)			
	5 employés x 50 $ (0232)			
6.	Affréter - autobus (0228)	1 500		
	(1 jour, 1 500 $/jour)			
Sous-total			22 060 $	

AUTRES DÉPENSES

LOCATIONS

1.	Location - équipement d'interprétation (0504)	1 000		
	(2 jours, 500 $/jour)			
Sous-total			1 000 $	
Total de l'Activité 1				**23 060 $**
Grand Total				**23 060 $**

L'administration du Sénat a examiné la présente demande d'autorisation budgétaire.

Date	Blair Armitage, greffier principal, Direction des comités
Date	Nathalie Charpentier, contrôleur, Direction des finances et de l'approvisionnement

APPENDIX (B) TO THE REPORT

Thursday, March 29, 2018

The Standing Committee on Internal Economy, Budgets and Administration has examined the budget presented to it by the Standing Senate Committee on National Finance for the proposed expenditures of the said committee for the fiscal year ending March 31, 2019, for its special study on federal estimates and on government finance generally, reports of the Auditor General and government finance, as authorized by the Senate on Wednesday, January 27, 2016. The approved budget is as follows:

Fact-Finding Mission to Miramichi, NB	$	23,060
TOTAL	**$**	**23,060**

(includes funds for a fact-finding mission; includes funds for 5 senators to travel)

The budgets approved by the Senate for each travel activity are the maximum amount that can be spent for that activity;

Budgets normally include funds for the full membership of the committee to travel;

In general, a reduced delegation actually travels and efforts are made to find additional savings;

Therefore, actual expenditures are expected to be considerably below the approved budget, and they will be reported to the Senate;

Any funds remaining at the conclusion of a travel activity will be clawed-back and can be made available for allocation to committees for other activities.

Respectfully submitted,

ANNEXE (B) AU RAPPORT

Le jeudi 29 mars 2018

Le Comité permanent de la régie interne, des budgets et de l'administration a examiné le budget qui lui a été présenté par le Comité sénatorial permanent des finances nationales, concernant les dépenses projetées dudit comité pour l'exercice se terminant le 31 mars 2019, aux fins de son étude spéciale sur les prévisions budgétaires du gouvernement fédéral et des finances publiques en général, les rapports du vérificateur général et les finances publiques, tel qu'autorisé par le Sénat le mercredi 27 janvier 2016. Le budget approuvé se lit comme suit:

Mission d'étude à Miramichi, N-B	23 060	$
TOTAL	**23 060**	**$**

(y compris des fonds pour une mission d'étude, y compris des fonds pour les déplacements de 5 sénateurs)

Les budgets approuvés par le Sénat pour chaque déplacement représentent le montant maximal qui peut être dépensé pour ce déplacement;

Les budgets prévoient normalement des fonds pour les déplacements de tous les membres du comité;

En règle générale, dans les faits, une délégation réduite se déplace et des efforts sont faits pour réaliser des économies additionnelles;

Par conséquent, on s'attend à ce que les dépenses réelles soient grandement inférieures au budget approuvé, et elles feront l'objet d'un rapport au Sénat;

Tous les fonds restants après un déplacement seront récupérés et peuvent être réattribués aux comités pour d'autres activités.

Respectueusement soumis,

Le président,

LARRY W. CAMPBELL

Chair

EVIDENCE

OTTAWA, Tuesday, June 12, 2018

The Standing Senate Committee on National Finance met this day at 9:30 a.m. in public to study such issues as may arise from time to time relating to federal estimates generally, including the public accounts, reports of the Auditor General and government finance (Topic: Auditor General of Canada's 2018 Spring Report 1 (Phoenix)); and in camera, to study the subject matter of all of Bill C-74, An Act to implement certain provisions of the budget tabled in Parliament on February 27, 2018 and other measures.

Senator Percy Mockler (*Chair*) in the chair.

[*Translation*]

The Chair: Welcome to this meeting of the Standing Senate Committee on National Finance.

[*English*]

My name is Percy Mockler, a senator from New Brunswick and chair of the committee.

I wish to welcome all those who are with us in the room and viewers across the country who may be watching on television or online. As a reminder to those watching the committee, hearings are open to the public and also available online at sencanada.ca.

[*Translation*]

I would like to ask the senators to introduce themselves, starting on my left.

[*English*]

Senator Jaffer: Mobina Jaffer from British Columbia. Welcome.

[*Translation*]

Senator Pratte: André Pratte from Quebec.

Senator Moncion: Lucie Moncion from Ontario.

[*English*]

Senator Deacon: Marty Deacon, Ontario.

Senator Marshall: Elizabeth Marshall, Newfoundland and Labrador.

Senator Eaton: Nicky Eaton, Ontario.

TÉMOIGNAGES

OTTAWA, le mardi 12 juin 2018

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales se réunit aujourd'hui, à 9 h 30, en séance publique, afin d'étudier les questions qui pourraient survenir occasionnellement concernant les prévisions budgétaires du gouvernement en général, notamment les comptes publics, les rapports du vérificateur général et les finances publiques (sujet : le rapport du printemps 2018 du vérificateur général du Canada (Phénix)), et à huis clos, pour étudier un projet de rapport sur la teneur complète du projet de loi C-74, Loi portant exécution de certaines dispositions du budget déposé au Parlement le 27 février 2018 et mettant en œuvre d'autres mesures.

Le sénateur Percy Mockler (*président*) occupe le fauteuil.

[*Français*]

Le président : Bienvenue à cette réunion du Comité sénatorial permanent des finances nationales.

[*Traduction*]

Je m'appelle Percy Mockler. Je suis un sénateur du Nouveau-Brunswick et je suis président du comité.

J'aimerais souhaiter la bienvenue à tous ceux qui sont ici avec nous ainsi qu'aux téléspectateurs partout au pays qui nous regardent à la télévision ou en ligne. J'aimerais rappeler à ceux qui nous regardent que les audiences du comité sont ouvertes au public et sont également disponibles en ligne à sencanada.ca.

[*Français*]

J'aimerais maintenant demander aux sénateurs de se présenter, en commençant par ma gauche.

[*Traduction*]

La sénatrice Jaffer : Mobina Jaffer, de la Colombie-Britannique. Bienvenue.

[*Français*]

Le sénateur Pratte : André Pratte, du Québec.

La sénatrice Moncion : Lucie Moncion, de l'Ontario.

[*Traduction*]

La sénatrice Deacon : Marty Deacon, de l'Ontario.

La sénatrice Marshall : Elizabeth Marshall, de Terre-Neuve-et-Labrador.

La sénatrice Eaton : Nicky Eaton, de l'Ontario.

[*Translation*]

Senator Dalphond: Pierre Dalphond from Quebec.

[*English*]

Senator Neufeld: Richard Neufeld, British Columbia.

[*Translation*]

The Chair: Thank you, senators.

I would like to recognize the clerk of the committee, Gaëtane Lemay, and our two analysts, Alex Smith and Sylvain Fleury, who team up to support the work of this committee.

[*English*]

Today, honourable senators and viewing public, we welcome the Auditor General of Canada, Mr. Michael Ferguson.

Mr. Ferguson, thank you for accepting our invitation. On behalf of the committee, I would like to recognize that every time we have asked for your presence, you have always said yes to us. Thank you very much for being here again this morning.

[*Translation*]

The Auditor General, Mr. Ferguson, is accompanied by Mr. Jean Goulet, Principal at the Office of the Auditor General of Canada.

[*English*]

Welcome to the Senate Finance Committee.

Colleagues, you will recall that Mr. Ferguson appeared before this committee on January 30 to discuss his fall report on Phoenix. Today the committee is interested in the Auditor General's spring report entitled*Building and implementing the Phoenix pay system*, published on May 29, 2018.

Mr. Ferguson, I have been informed that you have some opening remarks, which will be followed by questions from the senators.

[*Translation*]

Mr. Ferguson, the floor is yours; please go ahead with your comments.

[*Français*]

Le sénateur Dalphond : Pierre Dalphond, du Québec.

[*Traduction*]

Le sénateur Neufeld : Richard Neufeld, de la Colombie-Britannique.

[*Français*]

Le président : Merci, sénateurs.

Je voudrais également vous présenter la greffière du comité, Gaëtane Lemay, ainsi que nos deux analystes, Alex Smith et Sylvain Fleury, qui soutiennent ensemble les travaux de notre comité.

[*Traduction*]

Honorables sénateurs et membres du public, nous accueillons aujourd'hui le vérificateur général du Canada, M. Michael Ferguson.

Monsieur Ferguson, je vous remercie d'avoir accepté notre invitation. J'aimerais mentionner qu'à chaque fois que nous vous avons demandé de témoigner devant le comité, vous avez toujours accepté notre invitation. Encore une fois je vous remercie de votre présence ce matin.

[*Français*]

Le vérificateur général, M. Ferguson, est accompagné de M. Jean Goulet, directeur principal au Bureau du vérificateur général du Canada.

[*Traduction*]

Je vous souhaite la bienvenue au Comité sénatorial des finances.

Chers collègues, vous vous souviendrez que M. Ferguson a témoigné devant notre comité le 30 janvier afin de nous parler de son rapport de l'automne du système de paye Phénix. Aujourd'hui notre comité se penchera sur le rapport du printemps du vérificateur général qui s'intitule *La création et le déploiement du système de paye Phénix*, qui a été publié le 29 mai 2018.

Monsieur Ferguson, nous allons commencer avec votre allocution d'ouverture, puis les sénateurs vous poseront des questions.

[*Français*]

Monsieur Ferguson, la parole est à vous, veuillez nous présenter vos commentaires.

[*English*]

Michael Ferguson, Auditor General of Canada, Office of the Auditor General of Canada: Mr. Chair, thank you for this opportunity to present the results of our second audit of the Phoenix pay system, in which we looked at building and implementing the system.

In 2009, Public Services and Procurement Canada started its Transformation of Pay Administration Initiative to transform the way it processed pay for its 290,000 employees. There were two projects: one to centralize pay services for 46 departments and agencies that employed 70 per cent of all federal employees; and the second to replace the 40-year-old pay system used by 101 departments and agencies.

[*Translation*]

In this audit, we reviewed Public Services and Procurement Canada's development and implementation of the Phoenix pay system. We examined whether the decision to launch the new pay system included considerations of whether the system was fully tested, functional, and secure, and whether it would protect employees' personal information.

We concluded that Phoenix was an incomprehensible failure of project management and project oversight, which led to the decision to implement a system that was not ready. In order to meet budgets and timelines, Public Services and Procurement Canada decided to remove critical pay functions, curtail system tests, and forego a pilot implementation of the system.

[*English*]

Phoenix executives ignored obvious signs that the Miramichi Pay Centre was not ready to handle the volume of pay transactions, that departments and agencies were not ready to migrate to the new system and that Phoenix itself was not ready to correctly pay federal government employees. When the Phoenix executives informed the Deputy Minister of Public Services and Procurement Canada that Phoenix would launch, they did not mention significant problems that they knew about. Finally, the decision to launch Phoenix was not documented.

In our view, based on the information available at the time, the decision to launch Phoenix was wrong. Phoenix does not do what it was supposed to do. It has cost hundreds of millions of dollars more than planned; and it has affected tens of thousands of federal government employees and their families.

[*Traduction*]

Michael Ferguson, vérificateur général du Canada, Bureau du vérificateur général du Canada : Monsieur le président, je vous remercie de me donner l'occasion de vous présenter les résultats de notre deuxième audit du système de paye Phénix dans lequel nous nous penchons sur la création et le déploiement du système.

En 2009, Services publics et Approvisionnement Canada a lancé son Initiative de transformation de l'administration de la paye afin de transformer sa façon de traiter la paye pour ses 290 000 employés. Il y avait deux projets : un visait à centraliser les services de paye pour 46 ministères et agences qui employaient 70 p. 100 de tous les employés fédéraux; et le deuxième visait à remplacer le système de paye, vieux de 40 ans, utilisé par 101 ministères et agences.

[*Français*]

Lors de cet audit, nous avons examiné comment le ministère des Services publics et de l'Approvisionnement avait élaboré et mis en place le système de paye Phénix. Nous avons vérifié si la décision de lancer le nouveau système de paye avait tenu compte de certaines considérations, à savoir si le système était entièrement mis à l'essai, fonctionnel et sécuritaire, et s'il allait protéger les renseignements personnels des employés.

Nous avons conclu que le projet Phénix était un échec incompréhensible de gestion et de surveillance de projet, qui a abouti à la décision de déployer un système qui n'était pas prêt. Afin de respecter les budgets et les échéances, le ministère des Services publics et de l'Approvisionnement a décidé de supprimer des fonctions de paye essentielles, de limiter les tests du système et d'annuler un projet pilote de mise en place du système.

[*Traduction*]

Les cadres responsables de Phénix ont ignoré des signes manifestes que le Centre des services de paye de Miramichi n'était pas prêt à assumer le volume d'opérations de paye, que les ministères et agences n'étaient pas prêts à passer au nouveau système, et que Phénix lui-même n'était pas prêt à traiter correctement la paye des fonctionnaires fédéraux. Lorsque les cadres responsables de Phénix ont dit à la sous-ministre de Services publics et Approvisionnement Canada que le système Phénix serait lancé, ils n'ont pas soulevé les importants problèmes à propos desquels ils étaient au courant. Finalement, la décision de lancer le système Phénix n'a pas été documentée.

À notre avis, et étant donné les renseignements disponibles à l'époque, c'était une mauvaise décision que de lancer le système Phénix. Phénix ne fait pas ce qu'il devait faire. Il a coûté des centaines de millions de dollars de plus que ce qui était prévu, et il a touché des dizaines de milliers d'employés du gouvernement fédéral et leur famille.

[*Translation*]

In my opinion, when I look back at our first audit of Phoenix pay problems, there were three issues that were common to both the Phoenix implementation project and the department's response to the post-implementation problems. Those were a lack of oversight or governance to guide management activities, a lack of engagement with the affected departments, and an underappreciation of the seriousness of the problems.

Before I close, I want to mention that our spring 2018 reports include a message from the Auditor General, in which I state my belief that the culture of the federal government enabled Phoenix to become an incomprehensible failure. I believe the committee should consider how that culture contributed to the failure.

[*English*]

Mr. Chair, this concludes my opening remarks. We would be pleased to answer any questions the committee may have. Thank you.

The Chair: Thank you, Mr. Ferguson.

Senator Marshall: Thank you very much for being here this morning, Mr. Ferguson.

In reading your report, I was looking at the organization chart that you presented on page 22. You mentioned in your report the lack of oversight. When you look at your report, there are so many committees and so many people involved in the system that it seems like one of the basic problems is that there was a lack of leadership with regard to the entire project. When you look at your comments regarding the Gartner report — and that is succinct — they advise that Phoenix might not be able to pay employees accurately and on time because the system had not been fully tested. That is really what happened in the long term.

You looked at the emails of the senior people involved. What did you see in the emails? Did those executives not read the Gartner report?

Mr. Ferguson: I will comment on a few things.

If you look at the diagram that you mentioned in Exhibit 1.2 on page 22 of the English version of the report, in terms of oversight of the project, you see that all of the lines concentrate on the Phoenix executives and there is only one line going to the deputy minister. Yes, there were many committees involved, but all the information that the deputy minister was getting — and, therefore, that the deputy minister was communicating — was all coming through the three Phoenix executives.

[*Français*]

À mon avis, quand je pense à notre premier audit sur les problèmes de paye liés à Phénix, il y avait trois facteurs communs au projet de déploiement de Phénix et aux mesures du ministère pour régler les problèmes après le lancement du système : un manque de surveillance et de gouvernance pour guider les activités de gestion, un manque d'engagement de la part des ministères touchés et une sous-estimation de la gravité des problèmes.

Avant de terminer, je tiens à préciser que nos rapports du printemps 2018 contiennent un message du vérificateur général, dans lequel j'indique estimer que c'est la culture de l'administration publique fédérale qui a permis à Phénix de se solder par un échec incompréhensible. Je crois que le comité devrait examiner la façon dont cette culture a permis un tel échec.

[*Traduction*]

Monsieur le président, ceci met fin à mes remarques liminaires. Nous sommes prêts à répondre aux questions du comité. Merci.

Le président : Merci, monsieur Ferguson.

La sénatrice Marshall : Monsieur Ferguson, je vous remercie de votre présence ce matin.

Lorsque j'ai lu votre rapport, j'ai consulté l'organigramme qui se trouve à la page 22. Dans votre rapport, vous parlez du manque de surveillance. En consultant votre rapport, j'ai constaté qu'il y a tant de comités et tant de gens qui s'occupayent du système qu'il semble qu'un des problèmes fondamentaux est qu'il y a eu un manque de leadership dans l'ensemble du projet. Dans vos brefs commentaires sur le rapport Gartner, vous dites que Phénix pourrait ne pas être en mesure de payer les employés avec exactitude et en temps opportun, car le système n'a pas été entièrement mis à l'essai. Au final, c'est vraiment ce qui est arrivé.

Vous avez examiné les courriels des aînés qui ont été touchés. Qu'avez-vous constaté dans ces courriels? Ces cadres supérieurs n'ont-ils pas lu le rapport Gartner?

M. Ferguson : J'ai quelques observations.

Si vous regardez le diagramme que vous avez mentionné au point 1.2 à la page 22 du rapport en anglais, pour ce qui est du projet de surveillance, vous pouvez constater que toutes les lignes portent sur les cadres responsables de Phénix et qu'il n'y a qu'une seule ligne allant jusqu'au sous-ministre. Eh bien oui, de nombreux comités ont contribué, mais toute l'information que le sous-ministre obtenait — et par conséquent que le sous-ministre communiquait — provenait dans son ensemble des cadres responsables de Phénix.

The Gartner report was something that the Treasury Board Secretariat decided to do. They decided to do it, I believe, in December 2015. It was completed in February 2016, which was also the original go-live date for the system, so the Gartner report was pulled together very late in the process.

As you mentioned, the Gartner report did highlight the important issues and problems with the system, but the report was also given to the Phoenix executives, who chose not to do anything with it. The oversight report and the problem with something like the Gartner report is that all of that information was going to the three Phoenix executives, who were primarily focused on meeting the budget and the timeline. They didn't understand the seriousness of the problems that were being identified, but they were the only source of information for the deputy minister.

Senator Marshall: It would seem to me there were many people involved. For example, you mentioned Treasury Board. They got the report. When you read it, you wonder, did these people receive the report and never open the covers? Did they not look at it? Treasury Board is usually a cross-check on things happening within government. It would seem to me that they were independent and should have picked up on it. I also see Shared Services had an involvement here. It seemed that there were some people involved from outside that it is almost unbelievable that no one picked up on it. You have to wonder if anyone read the report. Everyone must have gone home at the end of the day and not thought about the system at all.

Mr. Ferguson: That is why we characterized it in the end as an incomprehensible failure of project management and project oversight. Again, within our report, you can see all the different steps taken and all the opportunities that presented themselves for Phoenix to be slowed down or stopped. You can understand where all of those decisions were made that led to Phoenix, but it is incomprehensible, essentially, as you say, to understand why someone along the way didn't say, "Wait a minute. This is a bigger problem than we think it is. We need to put it on hold."

That is why we felt, on the oversight, that there needed to be more independent assessment that was either going to the deputy minister or perhaps a group of deputy ministers. Again, as you see in this, there was no real oversight committee that the deputy minister had to report to, perhaps a committee of other deputy ministers. Things were pulled together at the very last minute. They decided to go to what is called PSMAC, which is a group of deputies, but that group of deputies was not given any authority in the overall project charter. They raised issues, but

Le Secrétariat du Conseil du Trésor avait décidé de produire le rapport Gartner. Je pense que cette décision a été prise en décembre 2015. Le rapport a été terminé en février 2016, ce qui correspondait également à la date d'entrée en vigueur du système, si bien que le rapport Gartner a été produit très tard dans le processus.

Comme vous l'avez mentionné, le rapport Gartner recensait des enjeux importants et les problèmes du système, mais ce rapport a également été rendu aux cadres responsables de Phénix, qui ont choisi de ne pas en tenir compte. Le rapport de surveillance et le problème concernant un document comme le rapport Gartner, c'est que toute l'information était transmise aux trois cadres responsables de Phénix, qui mettaient essentiellement l'accent sur le respect du calendrier et du budget. Ces cadres responsables n'ont pas compris la gravité des problèmes qui étaient présentés, mais ils étaient la seule source d'information pour le sous-ministre.

La sénatrice Marshall : Il me semble que de nombreuses personnes étaient impliquées. Par exemple, vous avez mentionné le Conseil du Trésor. Le conseil a obtenu le rapport. Quand on lit ce rapport, on se demande si ces personnes l'ont reçu et s'ils y ont jeté un coup d'œil. L'ont-ils même examiné? Habituellement, le Conseil du Trésor contre-vérifie ce qui se passe au sein du gouvernement. Il me semble que cet organe indépendant aurait dû recenser le problème. Je constate aussi la contribution de Services partagés. Il me semble que certaines personnes de l'extérieur ont apporté une contribution, et il est presque impossible de concevoir qu'elles n'aient rien vu. Il faut se demander si quelqu'un a lu ce rapport. On a l'impression que chacun rentrait chez eux à la fin de la journée et que personne ne pensait plus au système.

M. Ferguson : C'est pourquoi, au bout du compte, nous avons caractérisé cette initiative comme étant un échec incompréhensible en matière de gestion et de surveillance de projet. Encore une fois, vous verrez dans le rapport les différentes étapes qui ont été suivies et toutes les possibilités qui sont survenues et qui auraient permis de ralentir ou d'interrompre la mise en œuvre de Phénix. Vous pourrez comprendre où toutes les décisions menant à la mise en œuvre de Phénix ont été prises, mais, comme vous le dites, il est impossible de comprendre pourquoi, en cours de route, quelqu'un ne s'est pas dit : « Un instant. Le problème est plus sérieux que ce que nous croyons. Il faut le mettre en veilleuse. »

C'est pour cette raison que, du point de vue de la surveillance, il aurait été nécessaire d'avoir plus d'évaluations indépendantes à l'intention du sous-ministre, voire d'un groupe de sous-ministres. Encore une fois, comme vous pouvez le constater, le sous-ministre n'avait à rendre des comptes à aucun véritable comité de surveillance, ni même à un comité constitué d'autres sous-ministres. Les choses ont été mises en œuvre à la toute dernière minute. Ils ont décidé de se présenter devant ce qu'on appelle le CCGFP ou le comité consultatif sur la gestion de la

again the response that kept coming back from the Phoenix executives was, "Yes, we know about those issues. We have workarounds and ways of dealing with them." Again, it is incomprehensible that no one understood the gravity of the problems that were surfacing.

fonction publique, qui est un comité constitué de sous-ministres, mais ce groupe de sous-ministres n'avait aucune autorité d'établie dans la charte de projet en général. Le comité a soulevé les problèmes, mais, encore une fois, la réponse qui revenait constamment des cadres responsables de Phénix c'était : « Oui, nous sommes au courant de ces problèmes. Nous disposons d'une solution de rechange et de façons de les régler. » Encore une fois, il est difficile de comprendre que personne ne mesurait l'importance de la gravité des problèmes qui survenaient.

Senator Marshall: What does this say now about the public service and government on a broader perspective? We are looking at Phoenix, and we see that as an incomprehensible failure. We are looking at other areas within government that have major problems. With Shared Services, we have heard about those problems. They have been trying to consolidate our email system for a number of years, and that hasn't been very successful. It looks like the government may now be building a pipeline. I am looking at it and thinking that we cannot even pay our employees, and we are looking at building a pipeline. What does this say about the entire public service and the entire government?

La sénatrice Marshall : Quelle conclusion faut-il tirer de la fonction publique et du gouvernement dans le cadre d'une perspective élargie? Nous examinons Phénix et nous constatons qu'il s'agit d'un échec incompréhensible. Nous nous tournons aussi vers d'autres sections du gouvernement qui font face à des problèmes majeurs. Pour ce qui est des Services partagés, nous avons pu prendre connaissance de ces problèmes. Les responsables essaient de regrouper nos systèmes de courriels depuis un certain nombre d'années, et cela n'a pas été très fructueux. Et maintenant, il se pourrait que le gouvernement se mette à construire un pipeline. Quand je pense à cela et que je me dis que nous ne sommes même pas en mesure de payer nos employés, comment allons-nous faire alors pour construire un pipeline? Qu'est-ce que cela nous dit sur l'ensemble de la fonction publique et du gouvernement?

Mr. Ferguson: As we finished up the audit, I realized that, as you well know, an audit can only go so far. An audit looks at all of the transactions and the evidence and can only go so far, so in addition to this audit and the other audits that we presented at the end of May, we also presented a message. In that message we tried to wrestle with that question. We called Phoenix an incomprehensible failure of project management and project oversight, but we also had two audits that touched on programs for Indigenous people. I commented in there that if you look at the long history of government programs for Indigenous people, you could only call those an incomprehensible failure as well in terms of being able to produce results for Indigenous people.

M. Ferguson : Comme nous terminions la vérification, je me suis rendu compte que, comme vous le savez, on ne peut pas tout examiner. Une vérification examine toutes les opérations et les données, mais a ses limites; ainsi, en plus de cette vérification et des autres vérifications qui ont été présentées à la fin du mois de mai, nous avons également rédigé un message. Et dans ce message, nous avons essayé de nous pencher sur cette question. Nous avons qualifié Phénix d'échec incompréhensible en matière de gestion et de supervision de projet, mais nous avons également mené deux vérifications portant sur les programmes destinés aux peuples autochtones. Mon observation dans ces vérifications signalait que lorsqu'on examine la longue histoire des programmes gouvernementaux destinés aux peuples autochtones, on ne pouvait que les qualifier d'échecs incompréhensibles pour ce qui est aussi de la production des résultats escomptés pour les peuples autochtones.

I tried to reflect on the fact that you look at the federal government, and the federal government has a management accountability framework, it has plans and priority reports, it has performance reports, it has internal audit groups and program evaluations, it has departmental audit committees and it has Auditor General reports. All of these things are supposed to be in the system to prevent something like Phoenix but somehow Phoenix still happened.

J'ai essayé de réfléchir au fait que les activités du gouvernement fédéral sont soumises à un cadre de reddition de comptes en matière de gestion, et que le gouvernement a mis en place des plans et des rapports sur ses priorités, qu'il produit des rapports sur le rendement, qu'il met sur pied des groupes de vérification interne et d'évaluations de programmes, qu'il dispose de comités de vérification ministérielle et qu'il a accès aux rapports du vérificateur général. Toutes ces composantes font partie du système pour éviter les problèmes soulevés par un projet comme Phénix, et en dépit de tout cela, la situation avec Phénix est tout de même survenue.

I comment that I believe there is something in the culture that somehow contributed to Phoenix. I don't know exactly what that is, but I think now is the right time to reflect on if policies and procedures and controls were not sufficient to prevent Phoenix, what caused Phoenix and how could something like that be prevented in the future.

Senator Marshall: Well, leadership is a big issue too.

They are trying to fix Phoenix. We have had hearings on that. Any comments that you have with regard to whether you think they can fix Phoenix would be appreciated.

Mr. Ferguson: At the end of the day, one way or another, they have to get people paid the right amount on time. They need to figure out ways within Phoenix, however they do that, to get people paid the right amount on time. I would say it would be almost impossible to try to start up another system that would have to take all of the problems of Phoenix and start with all those problems. How could you expect that system to be successful knowing that it was going to get a lot of transactions that would not be right in the first place? That doesn't necessarily mean that Phoenix has to be the long-term solution, but it does mean that they have to figure out how to get the errors reduced to a reasonable level within Phoenix so that they can then make a decision about what they want to do long term.

Senator Pratte: I am trying to better understand the thought process of the executives who manage Phoenix. For instance, they seem to have, all through their management of the Phoenix project, given priority to respecting the budget and the timeline of the project over any other consideration. As far as you know, was that their own decision, or did someone else tell them or order them that the budget was the primary consideration over everything else?

Mr. Ferguson: Again, based on the evidence that we were able to see, all we saw was that their actions indicated that they were primarily focused on the budget and the timeline.

As we say in the audit, the original budget amount for the information technology component of the project was about $155 million. When they hired IBM and presented to IBM what they wanted the system to do, IBM put an estimate on that and said it would cost $274 million to produce that system, so the Phoenix executives decided to cut back on the functionality of the system to bring it back within the $155 million. That is a very clear indication that they were focused on the budget. They cut out some very important functions, such as the ability of the system to pay people retroactively, which is one of the problems we keep hearing about in the system now. They did that to try and respect the budget.

Je signale également que, selon moi, il existe quelque chose dans la culture qui a, en quelque sorte, contribué à Phénix. Je ne sais pas de quoi il s'agit exactement, mais je pense que c'est le bon moment de réfléchir aux politiques, aux procédures et aux contrôles qui n'ont pas suffi à empêcher ce qui est advenu à Phénix, à la cause du problème Phénix et à la façon de prévenir pareille situation à l'avenir.

La sénatrice Marshall : Eh bien, il y a aussi l'important problème de leadership.

On essaie de réparer Phénix. Nous avons eu des audiences sur cette question. Nous vous saurions gré de nous dire si vous pensez qu'on pourra réparer Phénix.

M. Ferguson : Au bout du compte, d'une manière ou d'une autre, ils devront payer les gens les bons montants, le jour prévu. Ils doivent trouver des moyens en se servant de Phénix, d'une manière ou d'une autre, pour que les gens soient payés le bon montant, le jour prévu. Je pense qu'il serait pratiquement impossible de démarrer un autre système qui prendrait tous les problèmes de Phénix et commencerait par les régler. Comment pouvez-vous vous attendre à ce qu'un système fonctionne correctement sachant qu'il va recevoir beaucoup de transactions erronées dès le départ? Cela ne veut pas nécessairement dire que Phénix doit être la solution à long terme, mais cela veut dire qu'ils vont devoir trouver le moyen de réduire les erreurs à un niveau raisonnable dans Phénix avant de décider quoi faire à long terme.

Le sénateur Pratte : J'essaie de mieux comprendre ce qu'ont pensé les cadres qui gèrent Phénix. Par exemple, tout au long du projet Phénix, ils semblent avoir donné la priorité au respect du budget et au calendrier avant toute chose. D'après ce que vous savez, est-ce que ce sont eux qui ont pris cette décision ou est-ce que c'est quelqu'un d'autre qui leur a dit que le budget devait être la principale considération?

M. Ferguson : Je le répète, d'après les preuves que nous avons pu voir, tout semblait indiquer que leurs principales préoccupations étaient le budget et le calendrier.

Comme nous le disons dans l'audit, le budget initial pour la composante de technologie de l'information du projet était d'environ 155 millions de dollars. Ils ont embauché IBM et lui ont expliqué ce qu'ils souhaitaient que le système fasse. IBM a alors estimé qu'un tel système coûterait 274 millions de dollars. Les responsables de Phénix ont donc décidé de réduire les fonctionnalités du système afin de ramener le coût à 155 millions de dollars. C'est la preuve qu'ils se souciaient surtout du budget. Ils ont éliminé certaines fonctions très importantes, comme la capacité du système de rémunérer les gens rétroactivement, l'un des problèmes dont on entend sans cesse parler à l'heure actuelle. Ils ont fait cela pour ne pas dépasser le budget.

Our point was that the original business case under which they had the project approved, and the $155 million for the information technology component, indicated that the system would be able to produce $70 million a year in savings, in reduced costs of processing pay. Our point was, okay, when they made the decision to cut back on the functionality because they felt they had to reduce from $274 million to $155 million, at that point they should have known the system would not be able to produce $70 million a year in savings because now the system functionality had been reduced. In our estimation, they should have gone back to Treasury Board one way or another and either said, "We need more money," or, "Because we have had to cut back on the functionality, we will not be able to produce the $70 million a year in savings." They didn't do either one.

I can't tell you exactly why they decided that the budget and the timeline were most important, but they made that decision. They should have understood that this decision would have other implications, primarily on the savings that were expected, but they didn't do that, so they didn't go back to Treasury Board at all.

Senator Pratte: You mentioned at one point that the executives in question perhaps did not understand the full range of problems they were facing. We know that they did not inform the deputy minister of all that they knew, but you also mentioned that maybe they didn't realize the extent of the problems that the system had. Which is it? To what extent did they not realize that they were facing a real crisis?

Mr. Ferguson: They knew about the problems and the individual problems, but I would say they didn't put them all together to understand the totality of the gravity of the situation and the risks. They should have presented the individual problems and individual risks to the deputy minister and others. Perhaps, if they had done that, the deputy minister or somebody else would have realized that when you put all of these together as different risks, this will not be a system that will work. It is not that they didn't understand the individual risks; it is that they didn't understand that when you put all of those risks together, the workarounds that they said existed were not going to be sufficient to let the system function as it should.

Senator Pratte: To me, this is incomprehensible in even the most basic sense. I can't understand why someone, anywhere, starting from the deputy minister, did not ask the question at some point: Was a pilot done on this, and did it work? This is such a basic question that I can't understand why someone didn't ask that question at some point.

Mr. Ferguson: Originally, the project was supposed to have a pilot. The pilot project was one of the things they cancelled when they were going to try to meet the original budget. The only thing I can do is agree with you that that should have been a

Ce que nous voulions dire, c'est que l'analyse de rentabilisation en vertu de laquelle ils ont approuvé le projet, et les 155 millions de dollars pour la composante en technologie de l'information indiquaient que le système permettrait de produire des économies de 70 millions de dollars par année en réduisant les coûts du traitement de la rémunération. Notre argument était que, lorsqu'ils ont décidé de réduire la fonctionnalité, car ils voyaient qu'ils devaient passer de 274 millions de dollars à 155 millions de dollars, ils auraient dû, à ce moment-là, savoir que le système n'arriverait pas à générer des économies de 70 millions de dollars par année, car la fonctionnalité du système avait été réduite. Nous croyons qu'ils auraient dû s'adresser au Conseil du Trésor pour dire : « Nous avons besoin de plus d'argent », ou « Puisque nous avons dû réduire la fonctionnalité, nous n'arriverons pas à générer des économies de 70 millions de dollars par année. » Ils n'ont fait ni l'un ni l'autre.

Je ne peux vous dire exactement pourquoi ils ont décidé que le budget et l'échéancier seraient leur priorité, mais c'est la décision qu'ils ont prise. Ils auraient dû comprendre que cette décision aurait d'autres répercussions, surtout sur les économies qui étaient prévues. Cependant, cela n'a pas été le cas; ils ne sont donc pas retournés devant le Conseil du Trésor.

Le sénateur Pratte : Vous avez dit que les cadres en question ne comprenaient peut-être pas tous les problèmes auxquels ils faisaient face. Nous savons qu'ils n'ont pas informé la sous-ministre de tout ce qu'ils savaient, mais vous avez également dit qu'ils n'avaient peut-être pas réalisé l'ampleur des problèmes de ce système. Qu'en est-il? Dans quelle mesure ne se sont-ils pas rendu compte qu'ils faisaient face à une véritable crise?

M. Ferguson : Ils étaient au courant de problèmes, de problèmes ponctuels, mais je crois qu'ils n'ont pas tout vu dans son ensemble pour comprendre toute la gravité de la situation et les risques. Ils auraient dû présenter chaque problème et chaque risque à la sous-ministre et à d'autres parties prenantes. S'ils l'avaient fait, peut-être que la sous-ministre ou quelqu'un d'autre se serait rendu compte qu'à la lumière de tous ces problèmes et risques, le système ne pourrait pas fonctionner. Ce n'est pas qu'ils n'ont pas compris les risques individuels. C'est plutôt qu'ils n'ont pas compris qu'avec tous ces risques mis ensemble, les solutions temporaires en place ne seraient pas suffisantes pour permettre au système de fonctionner comme prévu.

Le sénateur Pratte : Je trouve cela incompréhensible. Je ne peux comprendre pourquoi personne, en commençant par la sous-ministre, n'a pas posé la question suivante : a-t-on fait un projet pilote là-dessus, et a-t-il fonctionné? Il s'agit d'une question si fondamentale que je ne peux comprendre pourquoi personne ne l'a posée.

M. Ferguson : Au départ, il devait faire un projet pilote, mais ce dernier a été annulé lorsqu'ils ont essayé de respecter le budget initial. Je suis d'accord avec vous pour dire qu'ils auraient dû alerter non seulement quiconque était au courant,

large red flag, not only to anybody else who knew about it but to the project executives themselves, that going forward with a project of this size and complexity without a pilot project was a huge risk.

Senator Pratte: Thank you.

Senator Jaffer: Thank you, Auditor General and Mr. Goulet, for being here and for the work you have done on Phoenix.

I have listened to you this morning, and I looked at your spring report and your last report. Throughout, and this morning also, you mentioned that the culture of the federal government enabled Phoenix to become an incomprehensible failure. In your opening statement in your spring report of 2018 you say that "the federal government needs to reflect on what I call incomprehensible failures. It needs to reflect on how much government culture stands in the way of achieving true successful results for people." If I understood you correctly, a few minutes ago you said that you don't know what that culture is.

What was it that made them rush into this or not share this? What was the pressure for them to not share this? Obviously, there was a failure of oversight. That is a given. But what was in the culture that made them rush into this? Did you understand that? Because I haven't understood it.

Mr. Ferguson: Again, it is hard to understand that because that is trying to get to the motivation of the individuals involved.

Senator Jaffer: Yes, exactly.

Mr. Ferguson: As auditors, we can't get in behind what conversations may have happened. Even between the project executives and the deputy it is hard because all we see is a deck that was presented. Obviously, we talk to people, but then all we get is sort of their view of those conversations, significantly after the fact and after people know that there has been a problem. We can't get in to know what discussions happened between deputy ministers and ministers or what happened at Treasury Board. We don't have the ability to do that. All we can do is follow the information to the point that it takes us. So I can't speak to the motivation, but obviously the individuals involved felt that their priority was the timeline and the budget.

I think that in any information technology system project, the information technology people will usually tell you there are three aspects: how much it will cost, when you want it delivered by, and what you want the system to do. Usually the IT people will tell you that you can have two out of the three. They put the focus on the budget and the timeline, and they cut back on the

mais aussi les cadres responsables du projet, que d'aller de l'avant avec un projet de cette envergure et de cette complexité sans projet pilote était un énorme risque.

Le sénateur Pratte : Merci.

La sénatrice Jaffer : Je vous remercie, monsieur le vérificateur général et monsieur Goulet, de votre présence ici et pour votre travail dans le dossier sur Phénix.

J'ai écouté votre témoignage ce matin, et j'ai consulté votre rapport du printemps ainsi que votre dernier rapport. Vous avez dit que la culture du gouvernement fédéral a mené Phénix à cet échec incompréhensible. Dans votre déclaration d'ouverture accompagnant votre rapport du printemps 2018, il est écrit : « Le gouvernement fédéral doit réfléchir à ce que j'appelle des échecs incompréhensibles. Le gouvernement doit en effet se demander dans quelle mesure sa culture l'empêche de produire des résultats véritablement axés sur les citoyens et citoyennes. » Si je vous ai bien compris, vous avez dit, il y a quelques instants, que vous ne savez pas en quoi consiste cette culture.

Qu'est-ce qui les a menés à se précipiter ainsi ou à ne pas en parler? Pourquoi n'ont-ils rien dit? Il est évident qu'il y a eu un manque de surveillance. Mais qu'est-ce qui les a menés à se précipiter? L'avez-vous compris? Pour ma part, je n'ai pas compris.

M. Ferguson : Là encore, c'est difficile à comprendre, puisque nous essayons de deviner les motivations des personnes concernées.

La sénatrice Jaffer : Exactement.

M. Ferguson : Nous, les vérificateurs, ne pouvons pas découvrir quels échanges ont pu avoir lieu. Même au niveau des directeurs de projets et de la sous-ministre, nous ne pouvons pas savoir ce qui s'est produit, hormis l'exposé PowerPoint qui a été présenté. Évidemment, nous parlons aux personnes sur place, mais elles ne peuvent nous fournir que leur point de vue subjectif sur ces échanges, bien après le fait, et après qu'ils ont compris qu'il y avait un problème. Nous ne pouvons pas savoir exactement ce qui s'est dit entre les sous-ministres et les ministres, ou ce qui s'est dit au Conseil du Trésor. Nous n'avons aucun moyen de le savoir. Nous devons nous contenter de suivre l'information et voir où elle nous mène. Aussi, je ne sais pas quelle aurait été la motivation des personnes concernées, mais de toute évidence, elles sentaient que la priorité était l'échéancier et les budgets.

Je pense que pour tout projet de système de technologie de l'information, les gens de la TI vous diront que chaque projet compte trois aspects : le coût, l'échéance et les fonctionnalités. D'habitude, les gens de la TI vous diront que vous pouvez avoir deux de ces éléments sur trois. Ils mettent l'accent sur le calendrier et le budget, et y réduisent les fonctionnalités du

functionality of the system, to the point that they cut out some very key features of the system.

Again, regardless of what their motivation was, and regardless of why they felt budget and timeline had to be most important, they still, in my estimation, had a responsibility to go back to Treasury Board. Because at the point that they cut the budget back from 274, or they cut back the functionality to try to fit within the $155 million budget, at that time they should have known that that system would not produce $70 million in savings, which is what they originally communicated that it would produce. At that point in time, regardless of their motivation or priorities, they had a responsibility to go back to Treasury Board.

Senator Jaffer: As I listen to you, as we have listened to other witnesses and as we have worked on this issue, the one thing that I am sure nags all my colleagues here is the person at the end who is suffering. I can't imagine what it must be like for a single mom, who works diligently for us all, not to know if she will get a salary this month. Worse still, the T4 slips, we have understood from employees, are wrong; yet they have been told that, even if they are wrong, that is what they have to send to CRA. That is what I have understood.

I am not as conversant on what you do as I should be, but can you say what the cost has been to the employees who are suffering at the end of this because there wasn't proper oversight or a proper system put in place?

Mr. Ferguson: In terms of the cost to individual employees, no, I don't have an estimation of that. I think we are all aware of anecdotal stories, and there are enough of them around that it is not just one or two people. In fact, I remember early on when I was told about the issues in my own organization, I said this will eventually touch every single employee in the organization, one way or another; and I think that has pretty much come true, to different levels of seriousness. In the first audit we did, we talked about it having touched 150,000 employees at that point in time. It was almost all the employees that had their pay handled at the pay centre, so it has affected just about all federal civil servants.

In terms of a cost estimate, in the first audit we indicated that, based on what we knew at that time and for a short period of time, departments were estimating it would cost $540 million to fix the problems, but that wasn't even going to be enough to actually fix the problems. I think since then a number of close to $1 billion has been used.

One of our recommendations in the first audit was for the Treasury Board Secretariat to put an estimate on what they think it will cost the government departments to deal with the issue. They are supposed to have that done just about this time now, so that number should be coming out soon. But, again, that is only

système, à tel point que finalement, ils amputent le système de fonctionnalité pourtant clé.

Là encore, sans égard à leurs motivations, et sans égard à la raison pour laquelle ils estimaient que le budget et le calendrier devaient être prioritaires, ils avaient toujours, selon moi, le devoir de lancer l'alarme au Conseil du Trésor. Parce qu'au moment où ils ont coupé le budget de 274 millions de dollars ou qu'ils ont coupé les fonctionnalités afin de respecter à tout prix le budget de 155 millions de dollars, à ce moment-là, ils auraient dû savoir que le système ne générerait pas 70 millions de dollars d'économies, contrairement à ce qui avait été annoncé. À ce moment-là, peu importe leurs motivations ou leurs priorités, ils avaient le devoir de lancer l'alarme auprès du Conseil du Trésor.

La sénatrice Jaffer : En vous écoutant et en écoutant les autres témoins dans le cadre de nos délibérations sur ce sujet, je pense que ce qui nous dérange tous ici, c'est de penser à la personne qui, au bout du compte, souffre. Je ne peux imaginer ce que vit une mère seule qui travaille avec diligence pour nous sans savoir si elle sera payée à la fin du mois. Et il y a pire : des employés nous ont dit que leurs feuillets T4 comportaient des erreurs et qu'on leur a dit que, même si le montant est erroné, c'est ce qu'ils doivent envoyer à l'ARC. C'est ce que je crois savoir.

Je ne connais pas bien votre travail, mais pourriez-vous nous dire ce qu'il en coûte aux employés qui font les frais du manque de contrôle et des lacunes du système?

M. Ferguson : Non, je ne pourrais vous dire même approximativement ce qu'il en coûte à chaque employé individuellement. Toutefois, nous avons tous entendu parler de situations de ce genre, nous savons qu'elles ne touchent pas qu'un ou deux employés. D'ailleurs, quand j'ai entendu parler de ces problèmes au sein de mon bureau, je me souviens avoir dit que je m'attendais à ce que tous les employés de mon bureau soient touchés, d'une façon ou d'une autre, et tous mes employés ont connu des problèmes plus ou moins graves. À l'issue de la première vérification, nous avons conclu que 150 000 employés avaient été touchés. Il s'agissait de presque tous les employés dont la paye avait été traitée par le centre de paye; presque tous les fonctionnaires fédéraux étaient donc touchés.

En ce qui concerne les coûts, lors du premier audit, nous avons indiqué qu'en fonction des informations dont nous disposions et pour cette courte période, les ministères estimaient qu'il coûterait 540 millions de dollars pour régler les problèmes, mais que cela ne suffirait pas pour les régler. Depuis, on a évoqué la somme d'un milliard de dollars.

Nous avons alors, entre autres, recommandé au Secrétariat du Conseil du Trésor de déterminer de façon approximative ce qu'il en coûterait pour les ministères de rectifier la situation. C'est censé être fait, et cette estimation devrait être rendue publique sous peu. Toutefois, je le répète, cela ne représente que le coût

the number in terms of the impact on the system and the federal public service. That is not the impact on the individuals.

Senator Jaffer: What is the main lesson we have learned from this? Obviously, government will always be buying expensive equipment and software systems. That is the nature of government. What is one lesson we could learn from all of this?

Mr. Ferguson: I can't boil it down to one lesson. The reason for that is that when we did the audit, we made recommendations. We made recommendations about how this type of project should be managed. We made the recommendation that there needs to be independent oversight of this type of project. Those elements are very important — understanding the need for independent oversight and understanding that when there is a system being put in place that touches many departments, all those departments need to play a role and it can't be just one department that is doing it. All of those things are important from a systemic point of view.

The other thing — as I mentioned earlier, and as you started with your question — is that somehow, despite all the controls that exist within the federal government that should have been there to prevent Phoenix, Phoenix happened. So there is a cultural component to this as well. I laid out in my message some of the components to the culture that I felt existed. I may not have it complete, and I may not have all of it right, but I think the federal government needs to step back and say that given we have an environment that has already many different controls in place, are we really going to prevent the next Phoenix by just adding more controls, or is there something more fundamental that needs to be done to make sure we don't have another Phoenix?

Senator Eaton: Welcome, Mr. Ferguson.

To follow up on my fellow senators' questions, last week was very interesting because the Treasury Board president came, and when you talk about not hitting targets, we went through the various line departments, and you're talking about accountability. For many of the departments, like DND and Northern Affairs, there is no information about how well they had done on their targets — not available, not available, not available. That's one thing that really bothers me.

The second thing is that same week, Senator Marshall and I went to the military policy conference, and I was talking to a senior person in the Canadian Navy about the problems we have when DND comes here, as well as Northern Affairs. When you ask them a question, you get talking points. You never really hear what's going on. You find out when the parliamentary officer comes back and gives you snippets of what he sees. But you really never make any headway as to what has gone wrong with military procurement.

pour le système et la fonction publique fédérale, et non pas le coût pour chaque employé.

La sénatrice Jaffer : Quelle est la principale leçon que nous tirons de cette expérience? Il est évident que le gouvernement ne cessera pas d'acheter de l'équipement et des logiciels coûteux. C'est dans la nature même d'un gouvernement. Quel enseignement pouvons-nous tirer de cette expérience?

M. Ferguson : Je ne pourrais pas m'en tenir à une seule chose, et voici pourquoi. À l'issue de la vérification, nous avons formulé des recommandations sur la façon dont ce genre de projet devrait être géré. Nous avons recommandé un contrôle indépendant de ce genre de projet. Ce sont des éléments très importants : il faut comprendre la nécessité d'assurer un contrôle indépendant et il faut comprendre que, lorsqu'on met en place un système qui touche de nombreux ministères, tous ces ministères doivent être mis à contribution. Du point de vue du système, c'est essentiel.

Par ailleurs — j'en ai fait mention et vous y avez fait allusion dans votre question — le fait est que, en dépit de tous les contrôles qui existent au sein du gouvernement fédéral pour prévenir les erreurs qui ont été commises dans le dossier du système Phénix, ces erreurs ont été commises. Il y a donc un élément culturel aussi. J'ai indiqué dans mon message quels sont ces éléments culturels qui étaient en jeu. Je ne les ai peut-être pas tous recensés, je n'ai peut-être pas cerné tous les problèmes, mais j'estime que le gouvernement fédéral doit prendre du recul et se demander s'il aurait fallu tout simplement plus de mesures de contrôle pour prévenir l'échec de Phénix ou s'il ne faudrait pas apporter des changements plus fondamentaux pour que cette situation ne se reproduise pas.

La sénatrice Eaton : Bienvenue, monsieur Ferguson.

Je vais poursuivre dans le même ordre d'idées que mes collègues sénateurs. La semaine dernière a été très intéressante, car le président du Conseil du Trésor est venu. Vous avez parlé du fait qu'on ratait les cibles : nous avons examiné les divers ministères et vous, vous parlez de reddition de comptes. Pour bon nombre de ministères, comme ceux de la Défense nationale et des Affaires du Nord, il n'existe pas d'information pour déterminer s'ils ont atteint leurs cibles. On nous dit que cette information n'est pas disponible. C'est ce qu'on nous répète. C'est une situation qui me dérange réellement.

La même semaine, la sénatrice Marshall et moi sommes allées à la conférence sur la politique militaire. Là-bas, j'ai parlé à une personne haut placée dans la Marine canadienne au sujet des problèmes que nous avons lorsque les fonctionnaires de la Défense nationale et ceux d'Affaires du Nord viennent témoigner. Lorsqu'on leur pose des questions, ils ne font que répondre au moyen du script qu'ils ont. Ils ne nous disent jamais réellement ce qui se passe. On l'apprend lorsque le directeur parlementaire du budget vient témoigner et nous raconte des

This senior officer in the navy said to me, "You know, I think the difference is, senator, that when the military goes before Congress" — and I think that's for every line department — "they do it under oath so they can't lie. They can't mislead. They can't give you talking points." He gave me some examples of what he thinks the navy needs and what we're hearing from DND. I said, "Why is that?" He said, "Because we only ever tell the government what we think we might get where there's money. We don't really tell them what we really need."

You talked about this today. We have all these mechanisms. Why shouldn't we be able to sit with DND, Northern Affairs and Global Affairs and say, "You spent X last year. How well did that money do? What were the results?"

Mr. Ferguson: That's one of the things that has caused me to reflect. We have been doing 40 years of performance audits, and a lot of our performance audits look at those types of things. What are the performance measures in organizations? Too often we see that the performance measures do not reflect the actual performance. Last time I was here, we also talked about the CRA audit we had done on call centres, which very clearly illustrated that what CRA was saying was its performance was nowhere near what their actual performance was in terms of people getting answers from them, their inability to answer the question correctly, 30 per cent of the time they give the wrong answer, and the fact that they did drop out the blocked calls to make the number of answered calls look better. That's a message that I'm trying to send to departments over and over again, that they need to start doing a better job with the performance information.

Senator Eaton: I'm sure you've seen this. In the Northern Affairs one, one of the targets was to increase the participation of First Nations students in schools, and there was so much money allocated to that, but then they couldn't give us the results for the three past years, whether the students had increased or decreased. It's simple things like that.

To me, this is not a partisan issue because it was the same thing under the Conservative government as under the Liberal government. It seems to be the machinery. Would it be better if officials came before a Senate or Commons committee and were

bribes de ce qu'il voit. Mais on n'arrive jamais à faire des progrès quant à savoir ce qui ne va pas avec le processus d'approvisionnement militaire.

Cet officier haut gradé de la marine m'a dit : « Vous savez, je crois que la différence est que lorsque des militaires témoignent devant le Congrès » — et je pense que c'est pour chaque poste budgétaire ministériel — « ils doivent prêter serment. Ils ne peuvent donc pas mentir. Ils ne peuvent pas induire en erreur. Ils ne peuvent pas se contenter de lire un script. » Il m'a donné quelques exemples de ce dont la marine a besoin à son avis et de ce que nous entendons en provenance du ministère de la Défense nationale. Je lui ai demandé pourquoi. Il m'a répondu que les militaires disent seulement au gouvernement ce qu'ils pensent pouvoir obtenir avec le budget. Ils ne lui disent pas réellement ce dont ils ont besoin en fait.

Vous en avez parlé aujourd'hui. Nous avons tous ces mécanismes. Pourquoi ne pouvons-nous pas nous asseoir avec les fonctionnaires du MDN, d'Affaires du Nord et d'Affaires mondiales et leur dire : « Vous avez dépensé telle somme l'an dernier. Qu'avez-vous réussi à faire avec cet argent? Quels ont été les résultats? »

M. Ferguson : C'est l'une des situations qui m'a amené à réfléchir. Nous effectuons des audits de rendement depuis 40 ans, et bon nombre de ces audits de rendement examinent ces situations. Quelles sont les mesures de rendement dans ces organisations? Bien souvent, nous constatons que les mesures de rendement ne reflètent pas le rendement réel. La dernière fois que j'étais ici, nous avons aussi parlé de l'audit de l'ARC que nous avions effectué dans les centres d'appels. Nous avons très clairement démontré que ce que l'ARC disait au sujet de son rendement était bien loin de correspondre à son rendement réel, c'est-à-dire en ce qui concerne les réponses que les gens obtenaient des centres d'appels, l'incapacité de ces centres à répondre aux questions correctement, le fait que 30 p. 100 du temps, la réponse donnée était incorrecte, et le fait que l'ARC ne tenait pas compte du nombre d'appels bloqués afin que son nombre d'appels répondus paraisse mieux. C'est le message que j'essaie sans cesse de transmettre aux ministères, c'est-à-dire qu'ils doivent faire un meilleur travail quant aux renseignements qu'ils possèdent sur leur rendement.

La sénatrice Eaton : Je suis certaine que vous l'avez déjà vu. Dans le cas d'Affaires du Nord, l'une des cibles était d'accroître la participation des élèves des Premières Nations dans les écoles. Cette initiative bénéficiait d'un budget considérable, mais les fonctionnaires étaient incapables de nous dire quels avaient été les résultats au cours des trois dernières années, si le nombre d'élèves avait augmenté ou diminué. C'est aussi simple que cela.

À mon avis, il ne s'agit pas d'un enjeu partisan, car la situation était identique sous le gouvernement conservateur et sous le gouvernement libéral. Cela semble être un problème de bureaucratie. Serait-il préférable que les fonctionnaires qui

put under oath? Would that improve things? Would that drive home the culture that you come to a Senate or Commons committee to tell the truth, not to evade the truth?

viennent témoigner devant un comité du Sénat ou de la Chambre des communes soient forcés de prêter serment? Cela permettrait-il d'améliorer la situation? Cela permettrait-il de bien faire comprendre aux fonctionnaires que lorsqu'ils viennent témoigner devant un comité du Sénat ou de la Chambre des communes, ils doivent dire la vérité au lieu de tenter d'éviter de répondre honnêtement?

Mr. Ferguson: I can't speak to all the procedures at committee; I'm not an expert on that. But certainly I think all departments have a responsibility to understand what the results of their programs are and be open and transparent about those results, whether it's to a Senate committee, any other committee or just to the public in general. They need to be transparent about those results.

M. Ferguson : Je ne peux pas commenter les procédures en comité; je ne suis pas un expert en la matière. Toutefois, je crois certainement que tous les ministères ont la responsabilité de comprendre les résultats de leurs programmes et d'être ouverts et transparents à cet égard, que ce soit devant un comité du Sénat, un autre comité ou le public en général. Ils doivent faire preuve de transparence à l'égard de ces résultats.

One of the other audits that we did issue at the end of May was an audit on closing the socio-economic gap between First Nations and other Canadians. In that audit, we did look specifically at the education issue that you mentioned, and we found that essentially over the last 18 years, the gap between First Nations people and other Canadians has widened slightly. It hasn't gotten smaller over those last almost 20 years. We found that the department's own number — and, in this case, the department was providing an accurate number — their number indicated that 49 per cent of Indigenous students who start Grade 12 drop out before the end of Grade 12. We went back and looked at those numbers further, and we said, what happens with students that start at Grade 9, which is the usual way to measure that? We found that three quarters of Indigenous students who start Grade 9 drop out within the four years you would normally expect a student to complete Grade 12.

L'un des autres audits dont nous avons rendu publics les résultats à la fin de mai portait sur l'élimination de l'écart socioéconomique entre les Premières Nations et les autres Canadiens. Au cours de cet audit, nous avons examiné la question de l'éducation que vous avez mentionnée. Nous avons constaté que, au cours des 18 dernières années, l'écart entre les Autochtones et les autres Canadiens s'est élargi quelque peu. Il n'a pas été comblé au cours de ces 20 dernières années. Nous avons constaté que, selon les chiffres du ministère — et dans ce cas, les chiffres fournis par le ministère étaient exacts — 49 p. 100 des élèves autochtones qui commençaient la 12e année décrochaient avant de la terminer. Nous avons examiné ces chiffres de plus près et nous avons demandé ce qui se passe dans le cas des élèves qui commencent la 9e année. Nous avons découvert que trois quarts des élèves autochtones qui commencent la 9e année décrochaient au cours des quatre années suivantes, les années au cours desquelles on s'attendrait à ce qu'un élève termine sa 12e année.

So there are very discouraging results, and we keep going back and finding those indicators in our audits. I would like departments to take the indicators we put in our audits and just keep following those indicators for a number of years so they can tell you or anyone else who is interested whether they are making any progress.

Ce sont là des résultats très décourageants. Chaque fois que nous procédons à un audit, nous retrouvons ces indicateurs. J'aimerais que les ministères utilisent les indicateurs que nous employons dans nos audits et qu'ils effectuent un suivi de ces indicateurs pendant quelques années. De cette façon, ils pourraient vous dire à vous, ou à quiconque s'intéresse à ces sujets, s'ils font des progrès.

There was a program put in place to prepare our First Nations people to go on to post-secondary. Over a four year period, the government spent $40 million on this program to try and prepare First Nations people to go on to post-secondary education, but only 8 per cent of the participants were actually able to complete the preparatory program. That doesn't say how many went on to post-secondary and how many of them were successful in post-secondary. Only 8 per cent of them were able to complete that preparatory program. There are significant issues still in the education file.

Un programme avait été mis sur pied pour préparer nos membres des Premières Nations à poursuivre leurs études après le secondaire. Le gouvernement a dépensé 40 millions de dollars sur ce programme, mais seulement 8 p. 100 des participants ont, en fait, pu achever le programme préparatoire. On ne sait pas combien d'élèves ont poursuivi des études postsecondaires, ni combien y ont réussi. Seulement 8 p. 100 d'entre eux ont pu terminer le programme préparatoire. Il existe encore d'importants problèmes dans le dossier de l'éducation.

Senator Eaton: It makes our job sitting on the Finance Committee a bit of a joke. It's okay to say, yes, you're spending X and X and you okay it. But if you can't follow the money and see what the results are, or whether they met targets, why do they even bother coming before us?

Mr. Ferguson: I think it starts even before that. It starts with the performance reporting information that departments provide to the public. If you go back through a number of the different audits we've completed over the last number of years, you will see many different times where we have commented that we don't feel that the information that departments have provided on some key indicators has accurately reflected their performance, and the CRA one is the worst example.

[*Translation*]

Senator Moncion: I have three questions for you. The first is related to a statistic appearing in your first report in which you stated that in 2012, there were 2,000 compensation advisors, that 1,200 advisors lost their jobs in April 2016, and that 460 of those 1,200 employees were replaced and wound up in Miramichi. You also stated that 80,000 rules had to be programmed into PeopleSoft or Oracle, due to the existence of 105 different collective agreements within government and 200 individualized programs, and that 51 per cent of the cheques that were issued were inaccurate.

In the comments we received, the Miramichi employees stated that when employees left their job, their files were incomplete or the employees' data were not transferred to others. Thus, 90,000 employee files had not been transferred from the old pay system to the new one. Do you have anything further to add on this subject? Is this something you reviewed during your audit?

Mr. Ferguson: I will begin by responding, and then I will ask Mr. Goulet to provide you with more details. We had clearly indicated that the Miramichi Pay Centre was not ready to deal with that workload. One aspect of this problem was a backlog of files, and I think there may have been more files to process than what had been expected for the Miramichi Pay Centre. There were two aspects; a backlog for certain documents and files, but also a heavy workload, for which the pay centre was unprepared. Mr. Goulet can provide you with more details.

Jean Goulet, Principal, Office of the Auditor General of Canada: What Mr. Ferguson just said is quite correct. I would add that the 90,000 files you mentioned were brought to our attention well after we concluded our first audit, in which we referred to 45,000 files. We audited 45,000 files, not 90,000.

La sénatrice Eaton : Ce qui fait une farce de notre démarche, au Comité des finances. C'est bien beau de dire oui, vous dépensez tel et tel montant, et vous l'approuvez, mais si vous ne pouvez pas faire des suivis de ces sommes, ni en constater les résultats, ou même si les cibles visées sont atteintes, pourquoi même se donnent-ils la peine de se présenter devant nous?

M. Ferguson : Je pense qu'il faut aller encore plus en amont. Tout commence avec les données d'évaluations de rendement que les ministères publient. Si vous regardiez les rapports des diverses vérifications que nous avons menées depuis quelques années, vous constaterez que, bien souvent, nous y avons dit que nous ne pensions pas que l'information que fournissent les ministères sur certains indicateurs clés reflète véritablement leur rendement, et l'ARC en est le pire exemple.

[*Français*]

La sénatrice Moncion : J'ai trois questions à vous poser. La première est liée à une statistique qui apparaît dans votre premier rapport où vous indiquiez que, en 2012, il y avait 2 000 conseillers à la paye, que 1 200 conseillers perdaient leur emploi en avril 2016 et que 460 de ces 1 200 employés ont été remplacés et se sont retrouvés à Miramichi. Vous indiquiez également que 80 000 règles devaient être programmées dans le système PeopleSoft ou Oracle, issues de 105 conventions collectives différentes à l'intérieur du gouvernement et de 200 programmes personnalisés, et que 51 p. 100 des chèques émis étaient erronés.

Parmi les commentaires qu'ils nous ont transmis, les employés de Miramichi ont précisé que, lorsque des employés quittaient leur poste, leurs dossiers n'étaient pas complétés ou les données des employés n'étaient pas transférées à d'autres. Ainsi, 90 000 dossiers d'employés n'avaient pas été intégrés au moment du transfert de l'ancien système de paye au nouveau système. Pouvez-vous nous en dire plus à ce sujet? Est-ce un aspect que vous avez examiné lors de votre vérification?

M. Ferguson : Je vais commencer à vous répondre, et je demanderai à M. Goulet de vous donner les détails. Bien sûr, nous avons indiqué que le Centre des services de paye de Miramichi n'était pas prêt à traiter toute la charge de travail. Un aspect de ce problème était qu'il y avait des dossiers en retard, et je pense qu'il y avait peut-être un peu plus de dossiers à traiter que ce qui avait été escompté pour le Centre des services de paye de Miramichi. Il y avait deux aspects; des retards dans certains documents et certains dossiers, mais aussi une grande charge de travail, et le centre de paye n'était pas prêt. M. Goulet pourra vous donner plus de détails.

Jean Goulet, directeur principal, Bureau du vérificateur général du Canada : Ce que M. Ferguson vient de mentionner est très juste. J'ajouterais que les 90 000 dossiers auxquels vous faites référence ont été portés à notre attention bien après la conclusion de notre première vérification, où l'on avait parlé de

So, first of all, I cannot comment further on those 90,000 files. Secondly, there were several factors involved. There were the 45,000 files, and then there was the transfer of compensation advisors that took place between 2012 and 2015-16. During that transfer, some files were never closed whereas others came from Public Works Canada without being processed on time. Finally, the pay advisors' capacity was well below what was expected of them, for very obvious reasons. They had neither the experience nor the training necessary to perform the processing as it had previously been performed by departmental compensation advisors.

Senator Moncion: My second question also deals with your report. In your document — I believe that it's the one from November — you talk about incidents, high-impact pay requests that exceed $100. Secondly, you indicated the low-impact and no-impact pay requests. The calculation was made in June 2017. You indicated 258,000 high-impact pay requests, mainly, those greater than $100. Did these numbers increase or decrease, or remain stable? Were corrections made? I imagine that the files given priority were the high-impact ones. Was that part of your audit?

Mr. Goulet: For the purposes of the second audit, no, that was not part of the audit. We analyzed the project itself up until the decision to move forward. All that I can tell you is that the department releases a results update every month. It seems to indicate that there is a drop, but I cannot confirm that to you.

Senator Moncion: They told us that the cases related to maternity leave, in particular, had been resolved. There were four categories that were resolved at that time. I would like to know whether more work has been done. Has the number of cases decreased?

According to the public service pay centre dashboard, as of May 2, 2018, 607,000 pay action requests were pending for 200,000 employees served by the public service pay centre, and average of three pending transactions per employee. During the same period, close to 35,000 pay action requests were pending for 123,000 employees in departments not served by the pay centre, an average of 0.28 pending transactions per employee. Did your audit allow you to explain this discrepancy between the employees served by the pay centre and those whose compensation advisors are on site? Because there are also pay problems elsewhere, which are not tied to Phoenix.

45 000 dossiers. Nous avons vérifié 45 000 dossiers et non pas 90 000.

Donc, premièrement, je ne peux pas en dire plus à propos de ces 90 000 dossiers. Deuxièmement, il y a une combinaison de facteurs. Il y a eu ces 45 000 dossiers et, ensuite, il y a eu le transfert des conseillers à la paye qui s'est fait de 2012 à 2015-2016. Lors de ce transfert, certains dossiers n'étaient pas clos et d'autres dossiers provenaient de Travaux publics Canada qui n'avaient pas été traités à temps. Finalement, la capacité des conseillers à la paye était bien en deçà de ce qu'on attendait d'eux, pour des raisons très évidentes. Ils n'avaient pas l'expérience ni la formation nécessaires pour faire le traitement tel qu'il était fait auparavant par les conseillers à la paye au sein des ministères.

La sénatrice Moncion : Ma deuxième question porte encore sur votre rapport. Dans votre document, je crois que c'est celui de novembre, vous parlez des incidents, des cas à incidence élevée aussitôt que cela dépassait 100 $. Deuxièmement, vous avez indiqué les cas à incidence faible et sans incidence. Le calcul est en date de juin 2017. Vous avez indiqué 258 000 transactions à incidence élevée, c'est-à-dire de plus de 100 $. Est-ce que ces nombres ont augmenté ou diminué ou sont-ils restés stables? Y a-t-il eu des corrections qui ont été apportées? J'imagine que les dossiers traités en priorité sont ceux à incidence élevée. Est-ce que cela fait partie de votre vérification?

M. Goulet : Pour les besoins de la deuxième vérification, non, cela n'a pas fait partie de l'audit. On a analysé le projet comme tel jusqu'à la décision d'aller de l'avant. Tout ce que je peux vous dire, c'est que le ministère publie une mise à jour des résultats tous les mois. Il semble indiquer qu'il y a une baisse, mais je ne peux pas vous l'affirmer.

La sénatrice Moncion : Ils nous ont dit que tous les cas liés aux congés de maternité, notamment, avaient été réglés. Il y avait quatre catégories qui étaient réglées à ce moment-là. J'aimerais savoir si davantage de travail a été fait. Est-ce que le nombre de ces cas a diminué?

Sur le tableau de bord de la fonction publique, au 2 mai 2018, il y a 607 000 demandes d'intervention de paye qui étaient en attente pour 200 000 employés servis par le Centre des services de paye de la fonction publique, soit une moyenne de trois transactions en attente par employé. Durant la même période, près de 35 000 demandes d'intervention de paye étaient en attente pour 123 000 employés dans des ministères qui ne sont pas servis par le centre de paye, soit en moyenne 0,28 transaction en attente par employé. Est-ce que votre vérification vous a permis d'expliquer cet écart entre les employés que reçoivent des services du centre de paye et ceux dont les conseillers en rémunération sont sur place? Parce qu'il y a aussi des problèmes de paye ailleurs, qui ne sont pas liés à Phénix.

Mr. Goulet: Thank you for your question, which has to do with the first audit. The basic difference is that those departments which kept their pay advisors retained the most experienced ones who were better placed to navigate the system. They had the necessary training and experience, whereas the 460 advisors in Miramichi were mostly hired on site, because of the 1,200 pay advisors in Ottawa who were let go, basically none of them wanted to work in Miramichi. The problem is really one of a lack of experience, expertise and training. However, even with their very experienced pay advisors, the departments whose functions were not centralized in Miramichi nevertheless had a very hard time solving some cases.

Senator Moncion: I would like to add something. You said in your report that the Correctional Service of Canada, the Coast Guard and the nurses, because of their shift work, isolation pay and other factors, were the most difficult cases to process in the pay system. They probably have at least three outstanding transactions per employee, since they were not properly integrated into the system. That fact was also underscored by the employees in Miramichi. Thank you.

[*English*]

Senator Neufeld: Thank you, gentlemen, for being here.

Maybe you've told us this before and I've just not listened or retained it, but can you tell me when the old system was decommissioned? We tend to get the fact that it was decommissioned first and then they started the new system, but I would like to know when the old system was actually fully decommissioned such that it wouldn't work anymore.

Mr. Goulet: I can't give you a date in terms of when it couldn't work anymore. It continued to operate for the departments that didn't deploy in February until the final deployment in April of 2016, and then afterwards the data was still available. I assume the data remains available to do a historical search or retroactive pay following the collective agreements.

There was a contingency plan, which we talk about in our report. If there had been a catastrophic failure at the start of Phoenix, the contingency was to revert back to the old system. I'm assuming that for a certain period of time it may have been possible to have done that, but we didn't audit that part.

Senator Neufeld: Thank you.

In my previous life I was familiar with Treasury Board. I appeared many times before Treasury Board — not the federal government, obviously, but a provincial government. Treasury

M. Goulet : Je vous remercie de votre question. Cela se rapporte à la première vérification. La différence fondamentale, c'est que les ministères qui ont conservé leurs conseillers à la paye ont conservé des conseillers plus expérimentés qui pouvaient mieux naviguer dans le système. Ils avaient la formation et l'expérience nécessaires, alors qu'à Miramichi — on parlait plus tôt des 460 conseillers —, la majorité des conseillers ont été embauchés sur place, parce que des 1 200 conseillers d'Ottawa dont les services n'ont pas été retenus, presque aucun n'a accepté d'aller travailler à Miramichi. C'est véritablement un problème lié à l'expérience, à l'expertise et à la formation. Par contre, même avec des conseillers très expérimentés, les ministères qui n'ont pas été centralisés à Miramichi ont tout de même beaucoup de difficultés à traiter des cas.

La sénatrice Moncion : J'aimerais ajouter quelque chose. Vous indiquez dans votre rapport que le Service correctionnel du Canada, la Garde côtière et les infirmières, en raison des quarts de travail, des primes d'éloignement et d'autres facteurs sont les cas les plus difficiles à traiter dans le système de paye. Ces cas ont probablement un taux supérieur à trois transactions par employé, parce que l'intégration n'avait pas été faite correctement. Cet aspect a aussi été souligné par les employés de Miramichi. Merci.

[*Traduction*]

Le sénateur Neufeld : Merci, messieurs, d'être ici.

Peut-être nous l'avez-vous dit auparavant, et je n'ai pas écouté ou retenu, mais pouvez-vous me dire quand l'ancien système a été mis au rancart? Nous avons l'impression qu'il a été démantelé d'abord, puis le nouveau système est entré en œuvre, mais j'aimerais savoir quand l'ancien système a été pleinement démantelé, de sorte qu'il ne pouvait plus du tout servir.

M. Goulet : Je n'ai pas la date exacte où le système est devenu hors service. Il a continué de fonctionner pour les ministères qui ne l'avaient pas déployé en février, jusqu'au déploiement final, en avril 2016. Après cela, les données étaient encore accessibles. Je suppose qu'elles le restent, pour permettre de faire des recherches historiques, ou de payes rétroactives, à la suite de la conclusion de conventions collectives.

Un plan de secours avait été dressé, dont nous traitons dans notre rapport. S'il y avait eu une panne catastrophique au lancement de Phénix, il était prévu de retourner à l'ancien système. Je suppose que pendant un certain temps, il aurait été possible de le faire, mais nous n'avons pas fait de vérification de cet aspect.

Le sénateur Neufeld : Merci.

Dans mon ancienne vie, je connaissais le Conseil du Trésor. J'ai comparu à maintes reprises devant le Conseil du Trésor — pas celui du gouvernement fédéral, évidemment, mais plutôt

Board, at least what I learned from that process — I didn't go to school to learn this, but I learned it through the process — was the gatekeeper. Treasury Board was the one that reviewed a lot of these things, especially for massive changes. I would say that changing the whole pay system is a massive change. It is not just that we're only going to buy 20 cars instead of 10.

To me, Treasury Board and the ministers responsible — whoever they are; I don't care who they were — had a huge responsibility to make sure that the system was running right. Would you agree with me there? There has to be a gatekeeper. We have talked about the government. I'm not sure if you mean elected people. We elect a government to actually be responsible. I know that when I was a minister, the buck stopped with me. If something went wrong, I was the person on the hot seat. It was not someone else, but it was me.

I want to get that from you. Is that what you mean by "government"? It's the government, whatever government it is. I'm not trying to pick on a Conservative or a Liberal. I just want to know what you think.

Mr. Ferguson: Again, I tried to deal with that issue in the message chapter that went along with our report, because I look at that issue of who is to blame, who is accountable and who is responsible. Where I settled was, obviously, the executives have to take the blame for a project that failed, a project that they recommended essentially go ahead when it wasn't ready.

But then you have to look to the deputy minister who was in place at the time and say, "Wait a minute. This happened on the deputy's watch, and the deputy has a responsibility to ask questions and to do a certain due diligence to understand what's going on." Obviously, that didn't happen.

Then you can look to the government that was in place, in a political sense, at the time of the decision to start the project. That government approved a project that did not have appropriate oversight built into it. It did not lay out what the role of Treasury Board was going to be and what the role of Treasury Board Secretariat was going to be. Was it going to be a committee of deputies that had some oversight? Also, they accepted that this project, which was going to cost about $300 million, of which $155 million would be IT costs, would be able to produce $70 million a year in savings, starting in year one, so totally pay for itself in essentially less than five years.

d'un gouvernement provincial. Le Conseil du Trésor, du moins d'après ce que j'ai appris du processus — je ne l'ai pas appris à l'école, mais plutôt sur le tas — était le gardien. C'est lui qui examinait nombre de ces choses, particulièrement en ce qui concernait les changements d'envergure. À mon avis, quand on change tout un système de rémunération, c'est un changement d'envergure. Ce n'est pas qu'une question d'acheter 20 voitures plutôt que 10.

J'estime que le Conseil du Trésor et les ministres responsables — quels qu'ils soient, peu m'importe — portaient une énorme responsabilité, celle de s'assurer que le système fonctionnait bien. Êtes-vous d'accord avec moi? Il faut un gardien. Nous avons parlé du gouvernement. Je ne suis pas sûr que vous parliez alors des élus. Nous élisons un gouvernement, qui assume une responsabilité. Je sais que lorsque j'étais ministre, c'est moi qui portais l'ultime responsabilité. Si quelque chose tournait mal, c'est à moi, nul autre que moi, qu'on le reprochait.

Je voulais obtenir cette réponse. Est-ce cela que vous entendez par « gouvernement »? Il s'agit du gouvernement, peu importe son allégeance. Je n'essaie pas de m'en prendre à un gouvernement conservateur ou libéral. J'essaie tout simplement de savoir ce que vous en pensez.

M. Ferguson : J'ai essayé de répondre à cet enjeu dans le chapitre de messages qui accompagnait notre rapport. Je me suis penché sur la question de savoir à qui revient le blâme et qui en est responsable. J'ai tranché que, de toute évidence, les cadres devaient assumer le blâme de l'échec du projet. Ils avaient recommandé à ce qu'on mette en œuvre un projet alors qu'il n'était pas prêt.

Mais il faut également songer au sous-ministre responsable à l'époque et se demander : « Attendez. Cela s'est produit sous l'égide du sous-ministre. Or, le sous-ministre avait pour responsabilité de poser des questions et de faire preuve de la diligence raisonnable qui lui permettrait de comprendre ce qui se passait. » De toute évidence, cela n'a pas été le cas.

Ensuite, du point de vue politique, on peut scruter le gouvernement qui était au pouvoir à l'époque où on a décidé d'entamer le projet. Ce gouvernement a approuvé un projet qui n'était pas doté d'un système de surveillance approprié. Le gouvernement n'avait pas établi le rôle qu'assumerait le Conseil du Trésor ainsi que celui du Secrétariat du Conseil du Trésor. S'agirait-il d'un comité composé de sous-ministres qui assurerait une certaine surveillance du projet? De plus, ils acceptaient que ce projet, qui devait coûter quelque 300 millions de dollars, dont 155 millions de dollars seraient attribués aux coûts liés au TI, serait en mesure de générer 70 millions de dollars en économie dès la première année et ainsi être en mesure de s'autofinancer en moins de cinq ans.

Then you can also look to the current government that was in place when the system actually went live, and despite the controversy around moving the pay advisers to Miramichi, the Phoenix project wasn't mentioned as far as we could see in any mandate letters of any of the ministers. Obviously, just as the last government didn't ask perhaps enough questions about the oversight and the governance, this government didn't ask enough questions about the project and weren't curious enough about it even though it was a significant project.

I think you can go back and look at all of those different places and see that either the project executives, the deputy minister or successive governments had opportunities to identify what was going on and say, "Wait a minute. We need to slow this project down because it doesn't look like it's going to work."

Senator Neufeld: Do you think it's a requirement that Treasury Board needs something written to them from the Prime Minister or whomever that says, "Treasury Board, this is your responsibility. I'm going to hold you accountable." Do you think that has to happen? To me, I tend to think a little different. I think that should be the culture in the mind of the minister, the deputy ministers and the people who work in Treasury Board, that they are responsible because they're the ones that allotted the money in the first place. They're the ones, the bureaucrats and the minister, at least in the system I'm used to, who came to Treasury Board to prove this is what we want to do and this is how we're going to do it.

Mr. Ferguson: My reference was to the individual mandate letters of ministers, not whether there should have been something to Treasury Board. Treasury Board approved the original project, so that was presented to them, how the project was going to be run and operated. That was Treasury Board's opportunity to identify that the project did not have robust oversight built into it. As soon as they approve a project without robust oversight, there is a void in that oversight, and the Treasury Board Secretariat, the people that support Treasury Board, identified in December of 2015 that a problem was brewing, so that's when they brought in Gartner, but at that point it was much too late. The project was ready to go, so again probably the Treasury Board ministers weren't aware of that, and I'm only speculating on that. I think the problem started when Treasury Board approved a project that didn't have that robust oversight built into it. Then there wasn't any mechanism for any more information to come back to Treasury Board.

Senator Neufeld: I understand that. On January 13, our notes say Treasury Board got a document that said, "tests less than 50 per cent success." That was on January 13, and they still went ahead six weeks later, on February 24, with rolling it out. I can't

Ensuite, on peut examiner le gouvernement actuel, qui était au pouvoir lorsque le système a été mis en œuvre. Malgré la controverse en ce qui a trait au fait de déménager les conseillers à la rémunération à Miramichi, le projet de Phénix n'a pas été mentionné dans les lettres de mandat envoyées aux ministres. De toute évidence, tout comme l'ancien gouvernement n'avait peut-être pas posé assez de questions en ce qui a trait à la surveillance et à la gouvernance, le gouvernement actuel n'a pas posé assez de questions en ce qui a trait au projet. Cela n'a pas assez piqué sa curiosité, même s'il s'agissait d'un projet d'envergure.

Avec le recul, on peut examiner tout cela et voir que soit les cadres responsables de projet, le sous-ministre ou les gouvernements successifs avaient eu l'occasion de cibler ce qui se passait et de dire : « Attendez. Nous devons ralentir le projet, car on ne dirait pas que ça va fonctionner. »

Le sénateur Neufeld : Pensez-vous qu'il faudrait que le Conseil du Trésor obtienne une directive écrite du premier ministre ou d'une autre personne qui leur dise : « Conseil du Trésor, cela relève de votre responsabilité. Vous allez devoir rendre des comptes. » Est-ce que vous pensez que c'est cela qui devrait se produire? Personnellement, je ne pense pas que cela soit le cas. Je pense que le ministre, et les sous-ministres et les gens qui travaillent au Conseil du Trésor devraient estimer qu'ils sont responsables, car ce sont eux qui ont attribué les fonds en premier lieu. Ce sont eux, les fonctionnaires et le ministre, du moins dans le système que je connais, qui sont allés voir le Conseil du Trésor pour prouver que c'était ce qu'ils souhaitaient faire et que c'était la manière de le faire.

M. Ferguson : Je faisais référence aux lettres de mandat que les ministres avaient reçues et non pas que le Conseil du Trésor aurait dû recevoir une directive écrite. Le Conseil du Trésor a approuvé le projet initial. On leur avait donc présenté le projet, ainsi que sa mise en œuvre. C'était l'occasion pour le Conseil du Trésor de cibler que le projet ne comportait pas de mesures de surveillance robustes. Dès que l'on approuve un projet qui ne contient pas de mesures de surveillance robustes, il existe une absence de surveillance. Le Secrétariat du Conseil du Trésor, soit les gens qui habilitent le Conseil du Trésor, ont indiqué en décembre 2015 qu'un problème était à l'horizon. Ils ont alors fait appel à Gartner, mais c'était déjà beaucoup trop tard. Le projet était prêt à être mis en œuvre et, de nouveau, les ministres du Conseil du Trésor n'étaient peut-être pas au courant de cela. Je ne fais qu'émettre des hypothèses à ce sujet. Je pense que le problème a commencé lorsque le Conseil du Trésor a approuvé un projet qui ne comportait pas de surveillance robuste. Ensuite, il n'y avait pas de mécanismes qui permettraient à ce que des renseignements supplémentaires viennent au Conseil du Trésor.

Le sénateur Neufeld : Je comprends. Selon nos notes, le 13 janvier, le Conseil du Trésor a reçu un document stipulant que le taux de succès était en deçà de 50 p. 100. Le Conseil du Trésor a reçu ces documents le 13 janvier, mais, malgré tout, il est allé

imagine. Treasury Board, with something as large as the pay system for hundreds of thousands of people —almost everyone that works for government — gets a note, and there are other damning things they say, such as, "It's going to be a bumpy ride. The system readiness is questionable." Those should have brought up red flags for somebody, a minister or deputy minister or someone in the Treasury Board Secretariat to say,"Well, we have a problem here, and we still have the old system in place. We'd better do something different." But even after they went live on February 24, on April 21, they went with more.

Is that what you call the "culture of government?" "I don't really care. I will finish my work at five and I will leave, because then I will come back tomorrow and everything may not work and everything will work." Is that laissez-faire? Is that what you are talking about?

Mr. Ferguson: In this case, we see, and you mentioned them, a couple of events where you would say somebody should have spoken up, and throughout our audit we identify that there were a number of those different steps all along the way where somebody should have said, "Wait a minute. This isn't going to work."

What I think happened was everyone who was aware of those issues brought those issues back to the project executives. The project executives had the authority for the project. The project executives kept giving the message of, "Yes, we know about those issues, and we know how we're going to deal with them." I think what ended up happening was — perhaps it was part of the culture aspect — no one was prepared to step outside of those lines of authority that were designed for the project and say, "No, this isn't going to work. I'm going to find a way to put a hold on this project." They would bring the issues forward — even the Gartner report went to the project executives — and they would all come back to PSPC to the project executives, who would say, "Yes, we know about those and we know how we're going to deal with it." No one said, "Even though I don't have any direct authority for this project, I'm convinced this is not going to work and I'm going to find a way to stop it," because ultimately, at the end of the day, they had no accountability or responsibility. They were not given a role in the oversight. They were not given a role of saying yes or no. That was somebody else, the project executives, so they didn't have to wear that decision.

de l'avant six semaines plus tard, à savoir le 24 février et a mis le projet en œuvre. Je n'arrive pas à y croire. Le système de paye de centaines de milliers de personnes, ce qui comprend presque tout le monde travaillant pour le gouvernement, est un enjeu majeur. Le Conseil du Trésor a reçu des notes avec ces commentaires, mais avec d'autres commentaires tout aussi négatifs, comme le fait que la route allait être difficile et que le système n'était peut-être pas prêt. Cela aurait dû sonner l'alarme chez quelqu'un, que ce soit un ministre, un sous-ministre ou un employé du Secrétariat du Conseil du Trésor. Quelqu'un aurait dû se dire : « Il y a un problème, mais l'ancien système est toujours en place. Nous devrions envisager une autre solution. » Malgré tout, le Conseil du Trésor a lancé le nouveau système le 24 février, avant d'aller encore plus loin le 21 avril.

Est-ce à quoi vous faites référence lorsque vous parlez de « culture gouvernementale »? C'est l'idée de se dire : « Je m'en moque. Je termine mon travail à 17 heures, puis je retourne à la maison. Je serai de retour au travail demain, et il se peut que tout fonctionne ou que tout soit dysfonctionnel. » Est-ce du laisser-faire? Est-ce ce dont vous parlez?

M. Ferguson : Pour ce qui est de ce cas précis, comme vous l'avez mentionné, quelqu'un aurait dû intervenir à de multiples occasions. Tout au long de notre audit, nous avons identifié différentes étapes lors desquelles quelqu'un aurait dû dire : « Un instant. Cela ne fonctionnera pas. »

Je crois que ce qui s'est produit, c'est que tous ceux qui étaient au courant des problèmes en ont parlé aux directeurs de projet. Ce sont ces derniers qui étaient responsables du projet. Les directeurs de projet continuaient de dire qu'ils étaient au courant des problèmes, mais qu'ils savaient comment les régler. Je crois que ce qui s'est produit, peut-être en raison de la culture dans le système, c'est que personne n'était préparé à dévier de la voie hiérarchique pour le projet. Personne n'était prêt à dire que le projet n'allait pas fonctionner et qu'il allait trouver une façon de le mettre en suspens. Diverses personnes parlaient des problèmes. Le rapport Gartner lui-même a été envoyé aux directeurs de projet. Par contre, chaque fois, les directeurs de projet au SPAC, une fois au courant, disaient : « Oui, nous sommes au courant de ces problèmes et nous savons comment les régler. » Personne n'a jamais dit : « Je ne suis peut-être pas la figure d'autorité directe pour ce projet, mais je suis convaincu qu'il ne fonctionnera pas et je vais trouver une façon de stopper le tout. » Personne ne l'a fait, car au bout du compte, ces personnes n'assumaient pas la responsabilité du projet et n'avaient pas de comptes à rendre. On ne leur a jamais donné un rôle de surveillance. On ne leur a jamais dit de dire oui ou non. C'était plutôt les directeurs de projet qui pouvaient faire cela. Ainsi, les autres employés ne participayent pas à la prise de décisions.

Senator Andreychuk: I want to understand just one point, following up on Senator Neufeld. At some point, I understand there was a cutback of the size of the project. Certain things were dropped off that might have made Phoenix workable. They were within a money squeeze and a time squeeze, so somewhere down the line people elected to make the project smaller, if I can call it that, and that ran into problems. Was that at the project executive level? Were those kinds of changes in Phoenix brought to any government level above the project executives?

Mr. Ferguson: Those decisions were made by the project executives. They originally had a budget of $155 million for the information technology component. When they took the design of the system to IBM, IBM said the system would cost $274 million, so the project executives decided to reduce the functionality of the system to bring it back within that $155 million. They cut out things like being able to handle retroactive pay, they cut out some system testing, and they cut out the pilot project to try to get back within that budget. So they made that decision.

The point that we make in the audit is that at that point, they had a responsibility to go back to Treasury Board and either say, "We need more money," or to say, "Because we've had to cut back so much on what the system will do, it will no longer be able to produce the $70 million a year in savings that we originally said it was going to produce."

They originally received an approved budget of $155 million, and they had originally had a project in which they estimated it would save $70 million a year. They should have known at the time that they had to cut back that in order to get the $70 million a year, they had to spend more money, and that if they were going to spend less money, they wouldn't get the $70 million. Regardless of which decision they made, they should have gone back to Treasury Board.

Senator Andreychuk: You are saying there is no evidence of them telling anyone about the change?

Mr. Ferguson: That is right.

Senator Cools: Thank you very much, Mr. Ferguson, for joining us today.

We had a visit a couple of weeks ago at Miramichi with the staff there. I got the impression that they had gone through the gates of Hell to approach the gates of Heaven again. They were optimistic. We met with them, and they were eager to meet with

La sénatrice Andreychuk : J'aimerais poursuivre dans la même veine que le sénateur Neufeld et éclaircir un point en particulier. Je comprends que, à un certain moment, la taille du projet a été réduite. Certaines composantes du projet ont été abandonnées, alors qu'elles auraient pu assurer le fonctionnement du système de paye Phénix. Il y avait des limites de temps et d'argent, ce qui a mené certaines personnes à réduire la taille du projet, si je puis dire. Par la suite, cela a créé des problèmes. Est-ce que ces changements se sont faits au niveau des directeurs de projet? Le gouvernement a-t-il eu vent de ces changements proposés à Phénix, ou est-ce plutôt les directeurs de projet qui ont décidé de changer le système?

M. Ferguson : Les directeurs de projet sont ceux qui ont pris ces décisions. Au début, le budget était de 155 millions de dollars pour les technologies de l'information. Une fois que le concept du système a été envoyé à IBM, ces derniers ont dit que le système coûterait en fait 274 millions de dollars. Les directeurs de projet ont donc décidé de réduire la fonctionnalité du système afin de s'en tenir au budget initial de 155 millions de dollars. Ainsi, les directeurs de projet se sont départis d'outils pour gérer la rémunération rétroactive, de certains tests du système et du projet pilote afin de respecter le budget. Ce sont eux qui ont pris cette décision.

Nous, ce que nous disons dans notre audit, c'est qu'à un certain point, les directeurs de projet avaient la responsabilité de contacter le Conseil du Trésor et de lui dire qu'ils avaient soit besoin de plus d'argent ou qu'ils allaient devoir réduire les fonctions du système d'une façon si majeure que celui-ci ne pourrait plus produire 70 millions de dollars d'économies par année, telle qu'ils l'avaient dit au départ.

Au départ, ils avaient reçu un budget approuvé de 155 millions de dollars. Leur plan initial était également d'avoir un projet qui permettrait d'épargner 70 millions de dollars par année. Les directeurs de projet auraient dû savoir à un certain point qu'il faudrait faire des coupures pour réussir à épargner 70 millions de dollars par année et qu'ils allaient devoir dépenser plus d'argent. Ils auraient dû savoir que s'ils allaient dépenser moins d'argent, ils n'arriveraient pas à économiser 70 millions de dollars par année. Peu importe leur décision, ils auraient dû retourner consulter le Conseil du Trésor.

La sénatrice Andreychuk : Vous me dites que rien n'indique que les directeurs de projet ont parlé des changements à qui que ce soit, c'est cela?

M. Ferguson : C'est exact.

La sénatrice Cools : Merci beaucoup d'être ici aujourd'hui, monsieur Ferguson.

Il y a quelques semaines, nous avons rencontré des employés du Centre des services de paye de Miramichi sur place. J'ai eu l'impression qu'ils étaient passés par les portes de l'enfer pour atteindre enfin les portes du paradis. Les employés étaient

us and to have a pleasant exchange. I found some of them quite lovable. What impressed me is that they were very confident that they had gotten to the other end of this hell. They were confident they were getting things under control. Our exchanges were very positive in that way. Maybe we have beat that horse a bit, and maybe we can move into the future now in terms of what promise will be held. Do you think this matter can soon be completely tamed?

Mr. Ferguson: I can't speak to how long it will take. As I have said at other times, it has to be tamed one way or another. There can be all kinds of ways of doing that, from putting enough people on it, to doing calculations the system was supposed to do,to doing some of those calculations manually, get the result manually and then input the result, to changing some parts of how things are processed. There are many different ways they can try to solve the problem.

At the end of the day, they have to solve the problems, one way or another. Whether their decision is to continue on with Phoenix for the long term or whether their decision is to go another route for the long term, they need to get people paid within this system the right amount, on time. How long it will take them to do that, I don't know. I am glad to hear that your impression is that they are confident.

Every year, we have to look at the government's payroll expenses as part of our audit of the federal government's financial statements. In the course of that work every year, we will have annual indications of whether we think the results are getting better or not. We are in that process right now, but I would say there are still significant challenges to getting all of these problems under control.

Senator Cools: Thank you for that, but it is also very clear that they misidentified, misunderstood or didn't really perceive the magnitude of the problems. We should give them some time to recover from their wounds. Right now, I am counting on them to get it together.

Senator Deacon: I will be quick because my question was similar to the previous one of Senator Cools' about stability, moving forward and learning from it.

There was immediate cause and effect in the pay system. When things don't work, people don't get paid. It is obvious to the public. It makes me wonder whether, in other areas of government, are there those festerings and brewings of other issues that don't become as blatant because, frankly, it is not a paycheque. Perhaps that's not a question you can answer.

optimistes. Nous les avons rencontrés. Ils avaient hâte de nous rencontrer et d'avoir des discussions agréables avec nous. Certains d'entre eux m'ont paru très aimables. J'ai été très impressionnée lorsqu'ils nous ont dit avec confiance être sortis de l'enfer. Ils étaient certains de commencer à retrouver le contrôle de la situation. Nous avons eu des discussions très positives. J'ai l'impression qu'on a peut-être un peu épuisé le sujet. Peut-être pourrions-nous nous concentrer sur l'avenir et les promesses qui seront tenues. Pensez-vous que le problème pourra être bientôt réglé?

M. Ferguson : Je ne peux vous dire combien de temps cela prendra pour que le problème soit réglé. Par contre, comme je l'ai dit à de multiples reprises, le problème doit être réglé d'une façon ou d'une autre. Les solutions possibles sont multiples. On pourrait engager suffisamment d'employés, faire les calculs qui avaient été prévus pour le système, faire les calculs et obtenir les résultats de façon manuelle avant de les enregistrer, ou encore changer certaines parties du processus. Les employés ont diverses solutions à leur disposition pour régler le problème.

Quoi qu'il en soit, au bout du compte, le problème doit être réglé d'une façon ou d'une autre. Peu importe si les employés décident de garder le système de paye Phénix à long terme ou d'envisager une autre option à long terme, ils doivent s'assurer que tous ceux faisant partie de ce système de paye soient rémunérés adéquatement et à temps. Je ne sais pas combien de temps cela va leur prendre. Je suis toutefois heureux d'avoir entendu vos impressions sur la confiance des employés.

Chaque année, nous examinons les dépenses liées à la paye lors de notre audit des états financiers du gouvernement fédéral. Durant cet audit, nous aurons des indications qui nous permettent de dire si les résultats s'améliorent ou non. Nous sommes en train de faire cet audit, mais je dirais qu'il reste d'importants défis à relever pour gérer ces problèmes.

La sénatrice Cools : Merci de votre réponse. Il est toutefois clair qu'ils n'ont vraiment pas compris l'ampleur des problèmes. Nous devons leur laisser le temps de faire le point. En ce moment, je compte sur eux pour rétablir la situation.

La sénatrice Deacon : Je serai brève, car ma question ressemble à une des questions qui a été posée par la sénatrice Cools sur la stabilité, l'avenir et les leçons que nous pouvons tirer de la situation.

Avec le système de paye, il y a eu un rapport de cause à effet immédiat. Lorsque les choses ne fonctionnent pas, les gens ne sont pas payés. Les Canadiens et Canadiennes le comprennent. Je me demande donc si, dans d'autres secteurs gouvernementaux, il existe des problèmes qui ne deviennent pas aussi flagrants, car il ne s'agit pas de chèques de paye. Peut-être ne pouvez-vous pas répondre à cette question.

Also, similar to Senator Neufeld's line of questioning, when we are looking at accountability, my job was to press go with a new pay system for 9,000 employees — not 900,000 — and a new Internet system. The key piece of that, when I look back, is that it took three years to develop that culture of readiness, collaboration and accountability across a leadership team, as well as trust, teamwork and agility — all of those things that create the culture we need to move forward and create change.

When you talk about culture as a concern, I am looking forward to hearing how we are digging deeper into that to understand what it is so that employees who are valued feel they are also part of the solution, and also feel they can come to work and be proud of their future work.

I am not shooting after a specific answer; I'm just building on some of the comments made earlier.

Mr. Ferguson: I would like to pick up on the first part of the question. Actually, it is a significant concern, and it's something the government needs to look at. Yes, Phoenix is obvious. It doesn't do what it was supposed to do, and that shows up in people's paycheques, so everyone sees it.

We have done a number of audits over the last little while. One of the issues we have raised many times is the fact that departments do not make sure that the data they are collecting is of sufficient quality. I am not talking about quantity; I am talking about quality. Departments have built IT systems to support programs, but then they don't ensure that, in those systems, they have data of sufficient quality. This can be things like addresses stored in multiple different ways and not making sure that an address is stored in one way in a system. In some of these systems, address is critical to the program that system is supposed to be supporting.

While Phoenix is an obvious failure, I suspect and think there are other systems out there that do not do what they are and were supposed to do in support of government programs, but nobody notices them because they do not affect cheques. People just work around those systems. There is something government needs to do. They need to go back and ensure that all those systems they have operating have the right data in them, ensure they have the right controls over the data and are capturing that data in the right way to ensure those systems can support the programs they were intended to support.

Senator Deacon: It also comes back perhaps to what Senator Eaton was referring to and what we are looking for in being specific, clear and honest. This has to be a wake-up call for so many other departments, programs, data, analytics and

De plus, comme le sénateur Neufeld l'a dit dans sa question, nous nous penchons sur la responsabilité. Mon travail était de lancer un nouveau système de paye pour 9 000 employés — pas 900 000 — et un nouveau système Internet. Avec le recul, l'élément le plus important est qu'il a fallu trois ans pour développer cette culture axée sur la préparation, la collaboration, la reddition de comptes, la confiance, le travail d'équipe et l'agilité au sein de l'équipe de direction. Il s'agit des éléments qui créent la culture dont nous avons besoin pour aller de l'avant et changer les choses.

Quand on parle de la culture comme domaine de préoccupation, il me tarde d'apprendre comment nous allons plus loin dans ce domaine pour comprendre de quoi il s'agit afin que les employés qui sont précieux aient l'impression de faire partie de la solution également, tout en pouvant venir au travail et être fiers de leur emploi futur.

Je ne veux pas obtenir une réponse précise; je reviens simplement à certaines des observations formulées plus tôt.

M. Ferguson : J'aimerais revenir à la première partie de la question. En fait, il s'agit d'une préoccupation importante, sur laquelle le gouvernement doit se pencher. Oui, Phénix est évident. Le système ne fait pas ce qu'il devrait faire, et cela se répercute sur les chèques de paye des employés, de sorte que tout le monde le voit.

Nous avons fait de nombreux audits ces derniers temps. L'un des enjeux que nous avons soulevés à de nombreuses reprises est lié au fait que les ministères ne veillent pas à la qualité des données qu'ils recueillent. Je ne parle pas de la quantité; je parle plutôt de la qualité. Les ministères ont construit des systèmes informatiques pour appuyer des programmes, mais ensuite, ils ne s'assurent pas que les données de ces systèmes soient de qualité suffisante. Il peut s'agir d'adresses inscrites de différentes façons, plutôt que de veiller à ce qu'une adresse soit inscrite d'une seule façon dans un système. Dans certains de ces systèmes, l'adresse est essentielle pour le programme que ce système est censé appuyer.

S'il est vrai que Phénix est un échec évident, je crois qu'il existe d'autres systèmes qui ne font pas ce qu'ils devraient faire pour appuyer les programmes du gouvernement, mais personne ne les remarque parce qu'ils n'ont pas d'effets sur les chèques. Les employés n'ont qu'à contourner ces systèmes. Le gouvernement doit faire quelque chose. Il doit revenir en arrière et veiller que tous ces systèmes qui sont exploités contiennent les bonnes données pour veiller à exercer le bon contrôle sur les données et que les données soient recueillies de la bonne façon afin que ces systèmes puissent appuyer les programmes qu'ils ont été conçus pour appuyer.

La sénatrice Deacon : Cela revient également à ce que disait la sénatrice Eaton lorsqu'elle parlait de précision, de clarté et d'honnêteté. Ce rapport doit sonner un véritable signal d'alarme pour d'autres ministères, programmes, séries de données,

antiquated recording systems. There also have to be islands of excellence. There must be departments, small and large, that are learning and doing the right thing. I see it as a two-way piece: A wake-up for the rest of the team but also departments that have been progressive and cutting-edge that other parts of the government can learn from.

Senator Moncion: IBM told us there was a transfer of data from one system to the next without human intervention, so the quality of the data that was automatically transferred should have been good or else it would have come out of the system.

Mr. Ferguson: When I referred to the quality of the data, I wasn't referring to Phoenix per se but to other systems. As I understand it, if they were unable to transfer that data from one system to the other, that is when their contingency plan would have to have kicked in.

That is very common with financial or pay systems. The data quality is better. When I was referring to data quality issues, I was referring to other systems that get put in place, are operating and look like they have been successful but, in fact, haven't been successful because those systems have data issues. I wasn't referring to Phoenix having data issues on that original transfer.

Senator Moncion: Thank you.

[*Translation*]

Senator Dalphond: In this morning's presentation, you talked about the need to change the culture of the federal government. In your report, you suggested that a new monitoring organization should be created to oversee major IT projects. If we create an additional level of monitoring, isn't there a danger that this would prevent the culture from changing?

Mr. Ferguson: That's why I said there are two aspects to this situation. On the one hand, there are the procedures and policies, but on the other hand there's also the culture. It's important for the government to address these two aspects to determine what changes have to happen in terms of procedures, but also what changes need to happen in the workplace culture.

In my opinion, when it comes to all of these major projects, the complex ones, it is important to review the level of monitoring which is necessary for a project to be fully implemented. When it comes to more complex projects like Phoenix, it's important to have a high level of monitoring to make sure that the project is implemented well. But that's not necessarily the way to fix all of the problems. We also have to look at the work culture within government and determine whether this culture is one of the reasons why we are grappling with that type of problem right now.

analyses ou systèmes d'enregistrement désuets. Il doit également y avoir des pochettes d'excellence. Des ministères de toutes tailles doivent en tirer des leçons et faire ce qu'il faut. Il y a deux façons de voir le rapport. C'est d'abord un signal d'alarme pour le reste de l'équipe. Ensuite, c'est aussi une occasion pour le gouvernement de tirer des leçons des ministères plus créatifs et progressistes.

La sénatrice Moncion : Les représentants d'IBM nous ont dit qu'il y avait eu un transfert de données d'un système à l'autre sans intervention humaine. La qualité des données qui furent transférées automatiquement devait donc être bonne, sinon elles auraient été retirées du système.

M. Ferguson : Lorsque je parlais de la qualité des données, je ne faisais pas référence à Phénix, mais bien aux autres systèmes. Selon ma compréhension, le plan d'urgence aurait été enclenché si le transfert de données d'un système à l'autre n'avait pu se faire.

C'est une pratique courante pour les systèmes financiers ou de rémunération. La qualité de ces données est meilleure. Je faisais plutôt référence à d'autres systèmes qui semblent fonctionner, mais qui cachent des problèmes de données. Je ne faisais pas référence à un problème lié au transfert original de données vers le système Phénix.

La sénatrice Moncion : Merci.

[*Français*]

Le sénateur Dalphond : Vous avez mentionné, dans votre présentation de ce matin, le besoin de favoriser un changement de culture au sein de l'administration publique fédérale. Dans votre rapport, vous avez suggéré la mise en place d'un organisme de surveillance des projets importants en matière de technologie de l'information. Si on ajoute un niveau de surveillance supplémentaire, n'y a-t-il pas un danger que cela empêche la culture de changer?

M. Ferguson : C'est pour cette raison que je dis qu'il y a deux aspects, soit l'aspect des procédures et des politiques, mais aussi l'aspect de la culture. Il est important que le gouvernement se penche sur ces deux aspects afin de déterminer les changements de procédure, mais aussi les changements nécessaires à la culture.

Je pense que, dans tous les projets importants, les projets complexes, il est important d'examiner le niveau de surveillance nécessaire afin de mener le projet à bien de façon adéquate. Dans les projets complexes comme Phénix, il est important d'avoir un niveau élevé de surveillance afin de s'assurer que le projet se déroule de façon appropriée. Ce n'est pas nécessairement la façon de régler tous les problèmes. Il faut également examiner la culture au sein du gouvernement et déterminer si cette culture est l'une des raisons pour lesquelles nous sommes aux prises avec ce type de problème.

Of course, you are right to say that the risk is that this will simply lead to another policy, but I think that, in general, the way to solve these problems is not to pile on more rules, but to make sure that the work culture itself is outcomes-based.

Senator Dalphond: Thank you.

[*English*]

The Chair: With that, honourable senators, our session comes to an end.

Auditor General, thank you for your clarity and for the information and answering all of our questions. In the Standing Senate Committee on National Finance, our objective is — and these are words that will ring true to the Auditor General's office too — about transparency, accountability, predictability and reliability. Mr. Ferguson, thank you very much for bringing additional light on the Phoenix pay system. We will, without a doubt, table our report in the Senate, and we will send you a copy.

Before we suspend to move into an in camera meeting, do you have any additional comments in closing?

Mr. Ferguson: Mr. Chair, I would like to thank the senators for their interest and obvious engagement in this issue and the fact that there are things that need to change in order to ensure we don't have another Phoenix happen in the future. Again, I am grateful for the interest the senators have shown in this.

The Chair: Thank you.

(The committee continued in camera.)

Bien sûr, vous avez raison de dire qu'il y a un risque que cela mène simplement à une autre politique, mais je crois que, en général, la façon de régler ces problèmes n'est pas de prévoir davantage de règles, mais de veiller à ce que la culture favorise l'atteinte des objectifs.

Le sénateur Dalphond : Merci.

[*Traduction*]

Le président : Sur ce, honorables sénateurs, notre réunion tire à sa fin.

Merci au vérificateur général pour l'information qu'il nous a présentée et la clarté de ses réponses. Au Comité sénatorial permanent des finances nationales, notre objectif — et je sais que c'est un objectif que partage le Bureau du vérificateur général — est d'assurer la transparence, la reddition de comptes, la prévisibilité et la fiabilité. Monsieur Ferguson, je vous remercie sincèrement de nous avoir renseignés davantage sur le système de paye Phénix. Nous vous enverrons un exemplaire de notre rapport lorsque nous l'aurons déposé au Sénat.

Avant que nous suspendions la séance pour passer à huis clos, aimeriez-vous ajouter quelque chose, monsieur Ferguson?

M. Ferguson : Monsieur le président, j'aimerais remercier les sénateurs de leur intérêt et leur engagement envers ce dossier. Il doit y avoir des changements pour éviter qu'une situation comme Phénix ne se reproduise à l'avenir. Je vous suis reconnaissant de l'intérêt que vous avez montré.

Le président : Merci.

(La séance se poursuit à huis clos.)

WITNESSES

Office of the Auditor General of Canada:

Michael Ferguson, Auditor General of Canada;

Jean Goulet, Principal.

TÉMOINS

Bureau du vérificateur général du Canada:

Michael Ferguson, vérificateur général du Canada;

Jean Goulet, directeur principal.